

# Реферат

## *Роль имиджа современного руководителя в управлении образовательным учреждением*

Автор-составитель:  
директор  
Вылекжанина Ольга Александровна

г. Шахтерск  
2014

## **ОГЛАВЛЕНИЕ:**

<b><i>Введение</i></b>	<b>3</b>
<hr/>	
Внешний облик руководителя	3
Искусство общения	4
Компетенции	9
<hr/>	
<b><i>Заключение</i></b>	<b>11</b>
<hr/>	
<b><i>Литература</i></b>	<b>12</b>
<hr/>	

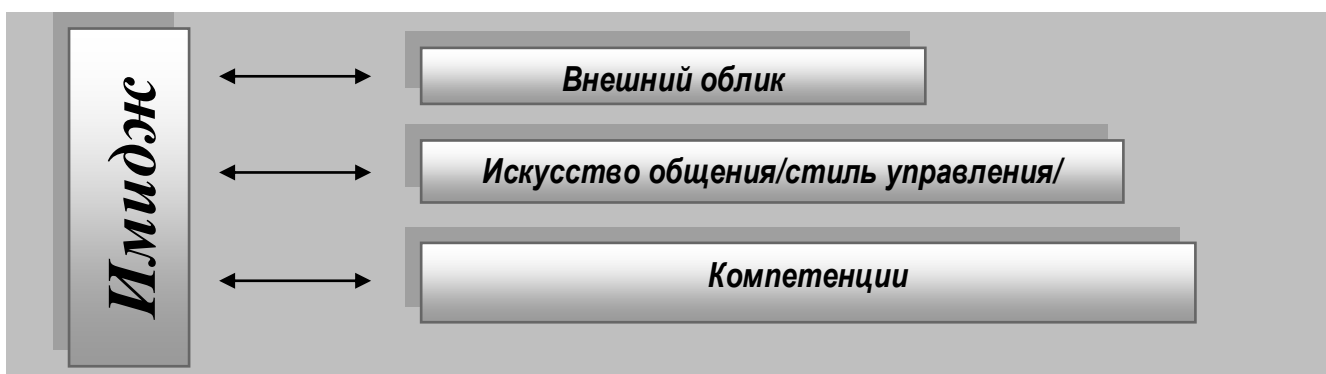
## Введение

«Крупный успех составляется  
из множества продуманных  
и предусмотренных мелочей»  
В. Ключевский

**Имидж – это определенный стандарт, отражающий общепринятый образ представителя профессии, здесь могут частично или полностью нивелироваться личностные качества человека, образ мышления, действий, поступков...**

### Глава I

На мой взгляд, собирательный образ управленца состоит из следующих главных составляющих, которые можно представить в виде схемы:



#### 1. Внешний облик руководителя

Специалисты по менеджменту утверждают, что при создании имиджа нужно придерживаться некоторых правил, знать, уметь и создавать «эффект ореола» - то впечатление, которое надолго остается с человеком, и «имидж-эффект» - умение скрыть негативное и намеренно демонстрировать положительное, используя технологию манипуляции восприятием.

Внешность руководителя складывается из нескольких важных моментов: *мимики, жестов, движений, поз, речи, тембра голоса, прически, силы рукопожатий, взгляда, комплиментов и т. д.* Необходимо каждый день появляться на работе хорошо одетым и соблюдать в этом последовательность. Психолог Филиппа Дэвис пишет по этому поводу: «Например, вы хорошо выглядите три или четыре дня, а потом приходите на работу в неопрятном виде. Подчиненные будут вправе сделать вывод, что вы можете поступить так и в других отношениях; возможно они сочтут вас ненадежным человеком. Помните, что наши привычки по уходу за собой всегда на виду».

Согласно утверждению Ф.А. Кузина<sup>1</sup>, по внешнему облику окружающие наделяют человека положительными или отрицательными качествами, которые делают его приятным или неприятным собеседником. Выявлено, что в среднем 80 % визуальной информации о человеке мы получаем, глядя на его лицо, 20 % сведений дает нам одежда. Однако, первое, что привлекает наше внимание – именно одежда.

Поскольку большинство руководителей образовательных учреждений составляют женщины, остановлюсь на внешнем облике деловой женщины.

<sup>1</sup> Кузин Ф.А. «Имидж бизнесмена». М., 1996.

## 1.1. Успеху женщины-руководителя способствуют:

### ➤ **Гардероб:**

▪ Деловую одежду отличают классический покрой и многофункциональность. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и гасит настроение. Предназначение одежды деловой женщины – подчеркнуть ее незаурядность и элегантность. Во всем ансамбле одежды не рекомендуется более трех цветов, причем они подбираются так, чтобы подчеркнуть основной, доминирующий цвет или контраст с ним. Лучшими для деловой одежды считаются темно-синие, рыжевато-коричневые, бежевые, темно-коричневые, серые, средне- и светло-синие ткани.

▪ Деловой костюм демонстрирует не только финансовые возможности деловой женщины-руководителя, но и ее воспитание, вкус, знание делового этикета. *Скучно, предсказуемо и безупречно* – именно эти определения неременны для женского делового костюма, считает известный московский стилист Сергей Мановцев.

### ➤ **Макияж:**

▪ Макияж для деловой женщины обязателен. Косметика должна быть заметной только с близкого расстояния. Макияж должен быть сдержанным.

### ➤ **Аксессуары.**

▪ Если деловая женщина хочет остаться женственной, то оправка очков должна быть средних размеров, пластмассовая или роговая. Не рекомендуются металлические оправы, а также очки с темными или дымчатыми стеклами. Они придают солидность женщине, но никак не женственность.

▪ Всегда при себе должны быть ручка и карандаш. Нельзя пользоваться дешевыми ручками и огрызком карандаша: эта, на первый взгляд, мелкая деталь, может навсегда испортить вашу репутацию.

При всем этом, деловая женщина должна знать: не следует стараться прослыть ультрамодной и не следует подчиняться капризам моды, которая очень переменчива. Не следует никогда изменять свой тип: лучше всегда оставаться самой собой и делать только то, что действительно соответствует вашей внешности, подчеркивает вашу индивидуальность.

***Вместе с тактом, образованием, компетентностью внешность руководителя либо продолжение его достоинств, либо еще одна отрицательная черта, мешающая его жизни и карьере. По внешнему облику можно сделать вывод о внутреннем имидже, о личностных ценностях и даже о подсознательных решениях руководителя, что несомненно играет большую роль в управлении.***

## 2. Искусство общения

*«Полезнее знать несколько мудрых правил,  
которые всегда могли бы послужить тебе,  
чем выучиться многим вещам, для тебя бесполезным»  
Сенека Младший*

### **2.1. Как установить правильные взаимоотношения с подчиненными для преодоления сопротивления и формирования эффективного сотрудничества:**

Едва ли не во всех руководствах для начинающего руководителя акцент делается на изменение стиля общения – перевод дружеских отношений в русло официальных, советы «держаться дистанцию». Возможно, это необходимо и целесообразно в учебных заведениях с большим числом работников. Но школа искусств – это особый формат, в котором не всегда уместно в полном объеме придерживаться общепринятых норм общения руководителя с подчиненными. Поэтому, частично используя управленческие каноны, я все же отдаю предпочтение демократическому стилю управления,

доверительно-дружескому, неформальному диалогу, сохранению сложившихся традиций общения. Здесь главная задача - *постараться удержать грань во взаимоотношениях с подчиненными*. Демократия помогает в работе, подчеркивает то, что есть направления, в которых лидером становятся педагоги и в этом случае *статус коллектива гораздо выше статуса руководителя*. В итоге определились два русла общения – официальный и неформальный - идущие параллельно и прекрасно сочетающиеся друг с другом, без которых невозможна гармония во взаимоотношениях. Время показало, что **демократические принципы управления** – главный компонент, который создает условия для успешного развития школы, дает возможность принимать правильные решения в самых сложных внутренних и внешних ситуациях.

По утверждению В. П. Шейнова<sup>2</sup>, более 70 % времени руководитель тратит на общение с подчиненными и коллегами. Я с этим абсолютно согласна. Школа – это специфический социум, и директор постоянно контактирует с тремя социальными группами – педагогами, учащимися и родителями. На собственном опыте я убедилась, что от того, насколько грамотно выстроено это общение, зависит результативность деятельности, степень взаимопонимания с окружающими, удовлетворенность сотрудников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе. В психологии существует понятие вербального и невербального общения. *Вербальное* общение – **что** человек говорит, *невербальное* – **как** говорит. Если эти два уровня не совпадают, то с человеком трудно общаться, возникают отрицательные эмоции по отношению к нему. Поэтому руководитель должен умело пользоваться невербальным общением. Внимательно наблюдая и оценивая невербальные признаки (позу и момент ее изменения, взгляд, жесты, мимику), внимательный руководитель может определить настроение исполнителя, его отношение к себе и к решаемой проблеме. Кроме того, чтобы умело руководить подчиненными, следует учитывать их настроение. Каждое слово руководителя, его внешний вид, самое незначительное замечание отражаются на настроении исполнителей. **В регулировании настроения подчиненных заключается одна из основных трудностей управленца**. Искусство общения, влияющее и на настроение исполнителей, и на морально-психологический климат в коллективе, основывается на использовании психологических факторов и умелой организации самого процесса общения. В основной ораторский инструментарий руководителя должны входить следующие необходимые элементы:

- **Речь:** правильность речи - первое и непереносимое требование к деловому разговору. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением (позвон*ить*, звон*ит*, догово*р*, экспе*рт*, сред*ств*а). К явным недостаткам речи относится наличие слов-паразитов: «*так сказать*», «*так*», «*понимаете*», «*значит*», «*вот*», «*это самое*», «*как бы*» и т. п. Они вызывают раздражение. Еще хуже, если в речи без надобности повторяются одни и те же слова. Это создает впечатление ее бедности и монотонности. Дурная привычка пересыпать свою речь мудреной, непонятной для слушателя лексикой. Это мешает взаимопониманию между собеседниками. Кроме того, «...по лексике можно определить, какой вы человек – стремящийся снять с себя ответственность (реактивный), или, напротив, способный справляться с колоссальными нагрузками, брать на себя обязательства и выполнять их (проактивный)»<sup>3</sup>:

<i>Реактивная речь</i>	<i>Проактивная речь</i>
Ничего не поделаешь	Переберем варианты
Так уж я устроен	Поищем другой подход
Она доведет меня до психушки	Я контролирую свои эмоции
Я должен	Предпочитаю
Я вынужден так поступить	Можно поступить иначе
Я не умею	Постараюсь
Если бы	Обязательно сделаю

<sup>2</sup> Шейнов В.П. «Искусство убеждать» Минск, 2008

<sup>3</sup> Е Терешатова «Директор школы – лидер». Журнал «Директор школы», № 9, 2010

- **Краткость** – важнейшее требование к деловой речи. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, но и умеет избежать ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора. Одна из разновидностей многословия – *тавтология* – повторение того же самого другими словами: «в августе месяце», «схематический план», «пять человек педагогов». Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о доступности речи.
- **Сравнения** - служат одной цели – сделать мысли более ясными и убедительными.
- **Аналогии** - сравнения двух явлений разного порядка из различных областей.
- **Примеры** – приближают предмет разговора к слушателю. Пример должен быть конкретным.
- **Жесты** - одно из средств передачи информации. Положения и движения рук – это выражение наших переживаний. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, подчеркивая смысловые элементы. **Мимика** тесно связана с эмоциями и позволяет собеседнику догадаться о переживаемых чувствах радости, разочарования, напряжения или покоя. Выражение лица играет огромную роль в общении, обеспечивая эмоциональный контакт между собеседниками.
- **Улыбка** – уникальное средство невербального общения. При встрече улыбка снимает настороженность первых минут, способствует спокойному, уверенному общению и создает положительный настрой.
- **Взгляд** – первый шаг навстречу собеседнику. Взгляд очень красноречив и выражает самые различные чувства и состояния.
- **Темп речи** –торопливость речи говорит о робости, вялость – о флегматичности или лени.
- **Пауза** – выполняет психологическую задачу. Ею можно заинтриговать, привлечь внимание, вызвать интерес к теме разговора.
- **Подбор первых эффектных фраз** - они должны содержать интригующую информацию или очень интересные для аудитории факты, которые сразу приковывают к себе внимание.

*«Не победить, а убедить – вот что достойно славы»  
В. Гюго*

## 2.2. Алгоритм подготовки и построения беседы с подчиненным по поводу снижения результативности в работе:

Что делать	Как делать
<b>1. Немедленно реагировать на проблему, организовать встречу наедине.</b>	Если не вмешаться немедленно – ситуация может ухудшиться. Разговор вести наедине, «публичная порка» неприемлема, поскольку во время нее подчиненный думает не о повышении своей результативности, а беспокоится по поводу своей самооценки.
<b>2. Расслабиться, глубоко вдохнуть-выдохнуть, сосредоточиться на предстоящем разговоре, ясно обозначить тему разговора</b>	Важно, чтобы ничто не отвлекало от беседы. Сразу надо назвать тему разговора. Не давать вначале никаких оценок, не высказывать мнений, суждений. Подчиненному нужно дать возможность настроиться на беседу, собраться с мыслями.
<b>3. В разговоре обозначить, почему вы поднимаете эту тему именно сейчас. Говорить о поведении, фактах, не переходя на личность</b>	Разговор нужно начинать с конкретного факта. Слова «нежелательное/недостойное поведение» слишком абстрактны. Они вызывают массу эмоций, но не объясняют, что именно работник делает неправильно. Переход на личности вызывают у сотрудника массу эмоций, мешающих воспринять то, что вы хотите до него донести.
<b>4. Сделать паузу, чтобы сотрудник воспринял информацию и отреагировал эмоционально.</b>	Взрослый человек, если сделать ему замечание, обычно испытывает неприятные эмоции. И пока они сильны, никакую другую информацию он воспринимать не будет. Пауза в несколько секунд нужна для того, чтобы эти эмоции немного успокоились.

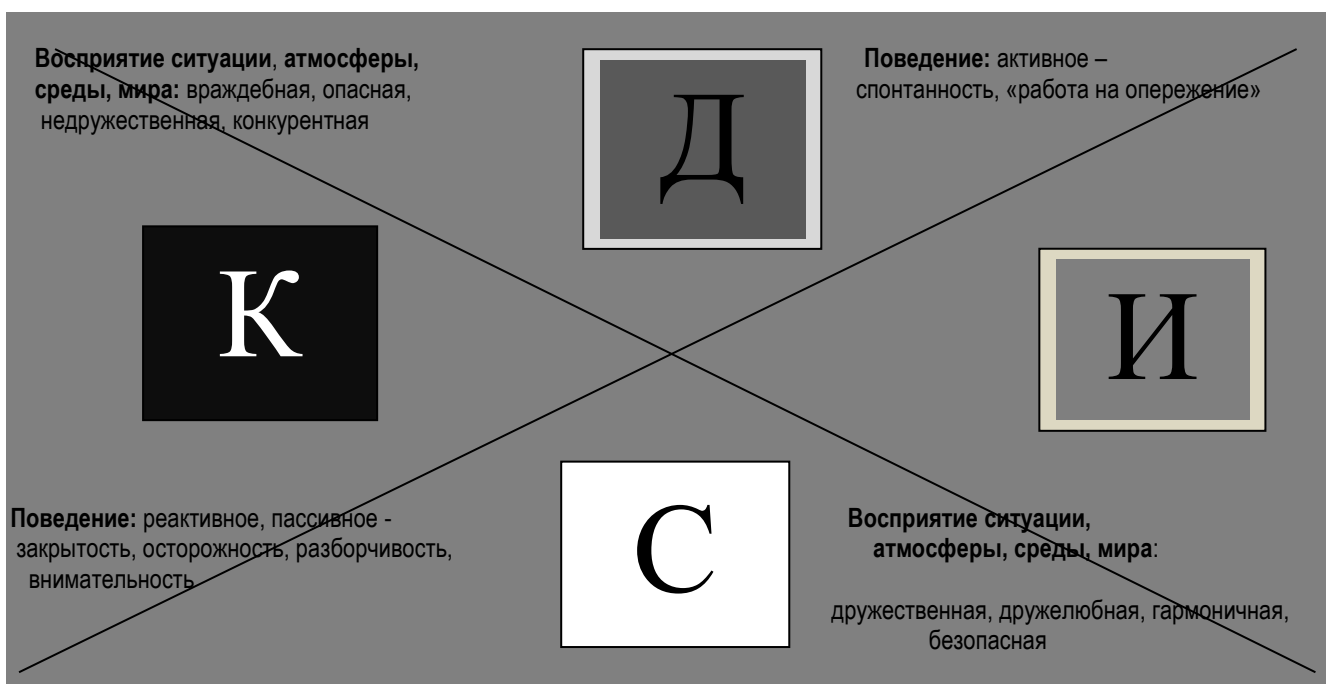
### 2.3. Как избежать ошибок и неудач в беседах с коллегами-подчиненными:

- НЕ сидеть на краешке стула: этим создается впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника;
- НЕ ерзать на стуле: это свидетельствует о вашей неуверенности в себе, нерешительности;
- НЕ затягивать время беседы: это может восприниматься как нежелание обсуждать более важные вопросы;
- НЕ спешить с завершением беседы: проблема должна быть обсуждена всесторонне, спешка всегда оценивается негативно;
- НЕ формулировать вопросы так, чтобы они приводили к не до конца обоснованным выводам;
- НЕ злоупотреблять местоимением «Я»: это создает неблагоприятное впечатление;
- НЕ смотреть на собеседника свысока – считайте его равным вам во всех отношениях;
- НЕ горячиться: горячность часто мешает возникновению доверия и теплоты;
- НЕ создавать о себе впечатление прорицателя или сверхумника;
- НЕ делать выводов за собеседника;
- НЕ давать скоропалительных обещаний: может случиться так, что вы не сможете их выполнить;
- НЕ высказываться по вопросам, которые вы не готовы обсуждать;
- НЕ говорить лишнего;
- НЕ думать только о себе.

### 2.4. Общение с различными коммуникативными типами личности:

Хороший руководитель всегда показывает, что подчиненный – в центре его внимания. Внимание со временем превращается в черту характера - *внимательность*. А внимательность, по словам К. Ушинского, *«есть именно та дверь, через которую проходит все, что только входит в душу человека»*. Управленческое взаимодействие директора и завуча с коллективом педагогов, состоящих из различных коммуникативных типов, происходит по-разному. И к каждому педагогу важен и нужен свой подход. В этом случае я использую коммуникативные типологии личности **ДИСК**, предложенные кандидатом психологических наук М.В. Молокановым<sup>4</sup>. Здесь главное *не относится к типологии с фанатизмом и не воспринимать ее как истину в последней инстанции*.

Рис. 2. ДИСК на основе модели William Moulton-Marrston(1928г.)



<sup>4</sup> Молоканов М.В. «Беседы об управлении» Журнал «Директор школы» № 9, 2009

Согласно этой схеме часть педагогов воспринимает ситуацию, атмосферу, среду, мир как враждебную, недружественную, антагонистичную, опасную, конкурентную. Такие люди относятся к типам *Добивающийся (Д)* или *Конструирующий (К)*. Обычно, они скупы на мимику. Выражение их лица почти не реагирует на происходящее вокруг. Они могут не улыбаться шуткам и не показывать расстройств даже при получении самых печальных известий – ходят в эмоциональной маске, не слишком часто ее меняя. А некоторые особенно яркие представители этих типов могут носить одну и ту же маску месяцами. Это совершенно не означает, что они ничего не переживают.

Представители типов *Иницирующий (И)* и *Содействующий (С)*, наоборот, воспринимают окружение как дружелюбное, дружелюбное, гармоничное, достаточно безопасное, благоприятное. В разговоре они живо реагируют на слова собеседника. При этом поведение *Добивающегося (Д)* и *Иницирующего (И)* активно, спонтанно. *Содействующий (С)* и *Конструирующий (К)*, наоборот, пассивны, осторожны, внимательны, не спешат высказывать свое мнение, предпочитая сначала выслушать других, подстраиваются под то, как уже сложилось.

В представленной таблице видно описание каждого из типов, а также практические советы, на какие деловые и личные мотивы лучше ориентироваться, чтобы добиться от работника максимальных результатов и/или убедить в чем-то.

<i>Тип</i>	<i>Добивающийся</i>	<i>Иницирующий</i>	<i>Содействующий</i>	<i>Конструирующий</i>
<i>Описание</i>	Предсказуемый, требовательный и решительный. Независим и самодостаточен. Знает, что хочет. Сосредоточен на фактах и логике. Ориентирован на действия и результат, а не на человека. Говорит, а не спрашивает. Бывает упрямым и нетерпеливым. Ищет власти, больших полномочий и возможности управлять ситуацией.	Полный энтузиазма, выразителен в поведении и вдохновляющий. Любит веселое, яркое и просто жизнь. Часто спонтанен и импульсивен. Человек идеи, новатор, творец и мечтатель. Интересуется «картинкой в целом», а не деталями. Стремится быть заметным и признанным: первым, крупнейшим или лучшим. Проводит много времени в беседах.	Теплый, дружелюбный и зависимый. Лоялен, участлив, искренне отдается своим обязанностям, работе; с готовностью откликается на нужды других, надежный. Ориентирован на человека, команду и взаимоотношения. Хороший слушатель, понимающий чувства другого. Стремится избегать конфликтов и противостояния. Любит привлекать других людей к принятию решений и достижению группового согласия.	Объективный, взвешенный, предусмотрительный, беспристрастный и отстраненный. Серьезный, требовательный и настойчивый. Любит порядок, структуры и процедуры. Стремится сосредоточиться на анализе фактов, крайне внимателен к деталям. Уделяет много времени тщательной, подготовительной «штабной» работе. Ас в планировании. Для получения подробной информации задает много вопросов.
<i>Деловые мотивы</i>	Конечные результаты. Выполненная работа. Выполнение плана, сохранение рамок бюджета.	Творческая, новая идея. Крупное дело. Хорошие рекомендации. Хорошее внешнее оформление.	Одобрено коллегами, руководством. Представлены гарантии, есть уверенность. Опробовано, проверено и испытано.	Соответствие спецификации, а также целям/задачам. Логичность и «правильность» выбора.
<i>Личные мотивы</i>	Приобретение большей личной власти и возможности управлять.	Признание, реклама себе. Быть первым, крупнейшим, лучшим. Ново, уникально.	Нравится, вызывает доверие, уважение. Ведет к достижению согласия в группе. Помогает избежать конфликтов.	Уважение к нему как к эксперту. Гордость за проделанную работу. Потребность поступать «правильно»



### 3. Компетенции руководителя

**Компетенции** – это характеристика человека, позволяющая ему быть эффективным в определенном виде деятельности. А набор необходимых компетенций формируют профессиональную компетентность. Такими характеристиками являются не только управленческие знания, умения и навыки.

Специалисты в области исследований современного менеджмента классифицировали виды компетенций. Это:

**Специальные компетенции** – умения и навыки, которые связаны с областью профессиональной деятельности руководителя.

**Базовые или ключевые компетенции** – группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах руководителя. В основе профессионального успеха и достижений учреждения лежат личностные качества руководителя и членов его команды. Быстрота изменений – это определяющее свойство нашего времени, и оно пронизывает все сферы жизни. Если еще пару десятилетий назад, овладев какой-либо технологией в управлении, можно было опираться на это в течение многих лет, то сейчас важным становится не текущее владение специальными навыками, а способность эти навыки быстро осваивать по мере необходимости. Такую способность обеспечивают уже не специальные знания и умения, а базовые или ключевые компетенции – **глубинные личностные качества руководителя, которые являются основой для овладения специальными знаниями**. Базовые компетенции обладают двумя особенностями:

- **во-первых**, они являются фундаментом, на котором строится управленческая деятельность руководителя,
- **во-вторых**, по сравнению со специальными компетенциями, они труднее поддаются коррекции – изменить стиль мышления или коммуникации несравнимо сложнее, чем усвоить методику или технологию в профессиональной области.

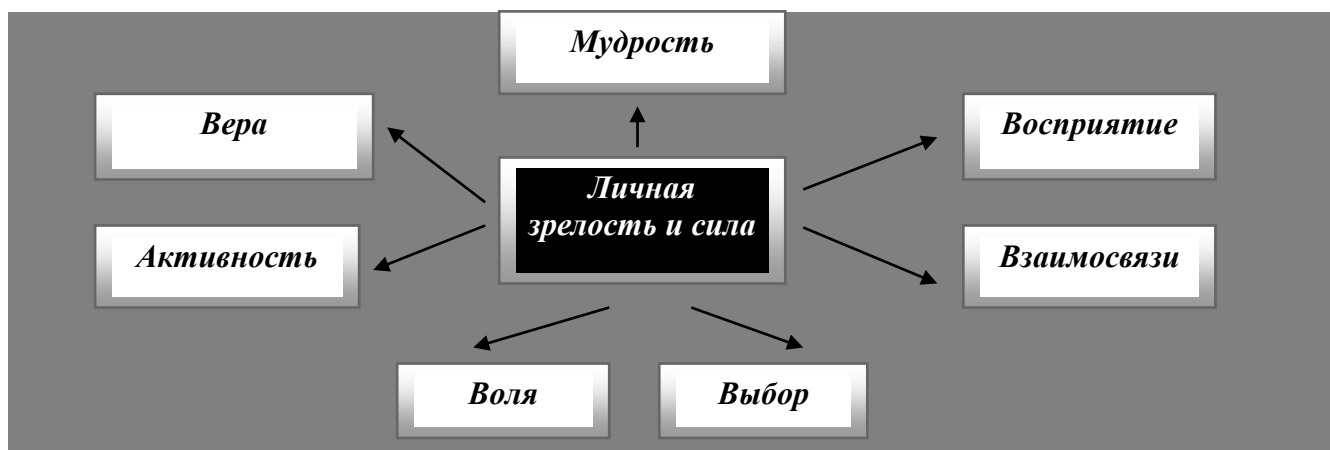
**Ключевыми компетенциями, определяющими эффективность руководителя, выступают как раз не профессиональные, а личностные характеристики, связанные с его мотивацией, убеждениями и психофизическими особенностями.**

Исследования американских специалистов в области менеджмента показали, что лучшие руководители, независимо от специфики деятельности и уровня управления, имеют единый профиль компетенций, обладают одними и теми же характеристиками, которые являются причиной и основой их успешности. На первом месте указана способность воздействовать и оказывать влияние на людей. Лучшие руководители обладают общей способностью оказывать влияние на окружающих с целью повышения эффективности их деятельности и функционированию учреждения в целом. При этом, важной особенностью этого влияния является то, что они это делают не из личной выгоды и любой ценой.

Другой характеристикой этого воздействия является такое качество как директивность руководителя, т.е. его настойчивость в достижении поставленных целей и задач, даже вопреки мнению окружающих его людей.

Еще одной общей для успешных руководителей является ориентация на достижения. Эта характеристика тесно связана со стремлением к повышению как своей личной эффективности, так и эффективности подчиненных. По сути, она подразумевает высокую мотивацию к качественному выполнению работы на протяжении всего «*контура управления*», состоящего из определения целей и задач, планирования и организации деятельности, а также контроля за этой деятельностью с последующим анализом ее результатов.

Базовые компетенции руководителя можно представить в виде семи групп в соответствии с основными качествами человека. О них можно говорить, как о семи измерениях личной силы человека.



- ✓ **Восприятие:** - внимательность, чувствование тонкостей и умение обучаться:
  - Умение схватывать суть дела интуитивно и быстро, выделяя существенные стороны ситуации;
  - Уметь видеть вглубь, понимать суть и подоплеку вещей;
  - Склонность к обучению и открытость новому.
- ✓ **Взаимосвязи** – интеллект, речь, коммуникация:
  - Умение выделять целое и видеть тонкие связи между его частями;
  - Умение формулировать идеи и адекватно передать их другим людям;
  - Способность воспринимать и эффективно оценивать информацию;
  - Умение устанавливать и поддерживать отношения с коллегами и подчиненными;
  - Умение говорить с людьми на их языке, разъяснять, обучать, учитывая их развитие.
- ✓ **Выбор** – чувствительность к «правильному», адекватному пути:
  - Умение принимать стратегические решения, исходя из следования своих ценностей;
  - Способность интуитивно принимать адекватное решение в условиях дефицита информации и времени;
  - Способность следовать событийному потоку в интересах дела, жертвуя ритуальностью, регламентированностью и личными амбициями;
  - Способность быть независимым от социальных стандартов и страха оценки.
- ✓ **Активность** – преобразующие действия и тактическая активность:
  - Способность жить настоящим и двигаться вперед;
  - Способность действовать в выбранном направлении вопреки мнению людей;
  - Способность удерживать высокий уровень усилий и энергичности;
  - Способность идти на оправданный риск и действовать в критических ситуациях.
- ✓ **Воля** – воля, осознанность и умение концентрироваться:
  - Способность самостоятельно принимать решения;
  - Способность удерживать свое внимание на приоритетных целях;
  - Способность сохранять намерение в любых внешних условиях, при любом поведении партнеров, в том числе в условиях стресса и конфликта;
  - Способность иметь вдохновение на новые дела.
- ✓ **Вера** – вера в себя, в людей, в мир:
  - Вера в собственные силы;
  - Способность брать на себя ответственность, сохраняя присутствие воли и духа;
  - Способность полагаться на других людей и делегировать полномочия;
  - Способность своим внутренним покоем давать опору коллегам и подчиненным;
  - Способность принять помощь там, где в чем-то некомпетентен или неумел;
  - Способность быть свободным от чувства собственной важности.

- ✓ **Мудрость** – чувствование ограничений, чувство времени, дисциплина и стойкость, выдержка и терпение.
  - Способность быть безупречным (делать лучшее, что можно сделать в данной ситуации, однако без привязанности к внешнему выигрышу);
  - Терпимость к человеческим ограничениям;
  - Способность принять естественную скорость выполнения проектов, изменений в своей команде и в себе самом;
  - Сдержанно относиться к победам и проигрывать без чувства поражения.

Понятно, что чем выше уровень владения вышеперечисленными компетенциями, тем руководитель более зрелый и сильный. Поэтому вводится понятие **личной зрелости и силы** для обозначения степени владения базовыми компетенциями.

**Руководитель, не обладающий необходимым уровнем базовых компетенций, не сможет достичь существенного успеха в управлении.**

*Тем не менее, на мой взгляд, ключевые компетенции при всей их важности и первичности, могут заработать в полную силу только в тесной взаимосвязи со специальными компетенциями руководителя.*

## **Заключение**

Итак, имидж руководителя – это своего рода призма, через которую преломляется каждая коммуникация от управленца подчинённому. Имидж продолжает работать на человека и в его отсутствие. Если сотрудники относятся к руководителю с уважением – а «правильный» имидж является важным фактором формирования уважительного отношения, - то даже когда его нет рядом, такое восприятие помешает подчиненным не выполнить задание или выполнять его спустя рукава. *Хороший руководитель - тот, с кого берут пример.*

Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех. Он должен быть принципиальным во всех вопросах, уметь противостоять давлению, последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые исповедует, твердо держать данное слово.

Руководитель должен быть *эмоционально здоровым человеком*, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Современный руководитель должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов. Он должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога; иметь острый неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и человековедческими знаниями. Одной из характерных черт эффективных лидеров является то, что они постоянно находят радость в своей работе. Это дает им энергию, которой они делятся с другими. Они сохраняют позитивность результатов, не выгорают и не истощаются, смотрят на хорошее, а не на плохое, постоянно учатся и растут в своем деле, справляются с проблемами, правильно выбирают соратников, сохраняют чувство юмора на работе и в жизни. Хороший, «сильный» руководитель обладает высокой сопротивляемостью к состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми; умеет общаться с людьми; способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она не оптимальна; обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе; выдержанно принимает и победы, и поражения; проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы; энергичен, с высоким уровнем

усилий; компетентен в проблемах управления; любит управлять, организовывать дело; способен вызвать расположение к себе; способен видеть изменения внутри организации и вне ее; готов к изменениям, готов их начать; способен нести ответственность за решения; умеет продуктивно использовать свое время.

Профессор, заслуженный деятель науки России, президент Лиги профессиональных имиджмейкеров В.М. Шепель,<sup>5</sup> провел социологическое исследование. Его суть состояла в том, чтобы на основании целевой информации провести сравнительный анализ мнений руководителей школ о своем имидже и педагогов об имидже своих руководителей. Результаты исследования обозначили необходимость серьезной систематической работы по оказанию помощи заместителям директора и директорам школ по формированию привлекательного личного имиджа. Современный руководитель образовательного учреждения должен уметь располагать к себе людей, правильно определять цели, находить пути их достижения. В этой связи актуализируется значение профессиональной подготовки руководителей школ как управленцев, владеющих обязательным набором человековедческих технологий и обладающих выразительным персональным имиджем.

***Личный имидж современного руководителя имеет особое значение в формате образовательного учреждения, играет ключевую роль в управлении его деятельностью, в достижении уставных целей и решении поставленных задач.***

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Артеменкова Т.А. «Основы управления Детской музыкальной школой» - Новосибирск, 1997
2. Артеменкова Т.А. «Управленческие технологии в образовательном учреждении» - Ярославль, 2005.
3. Балашова А.Л. «Алгоритмы деятельности заместителя директора по учебной работе Детской школы искусств» - Ярославль, 2007.
4. Бодалев А.А. «Личность и общение». - М., 1983.  
Изард К. «Эмоции человека». - М., 1980.
5. Журналы «Директор школы», рубрика «Искусство управления»: №№ 1 – 7, 2007; - №№ 1, 2, 3, 10, 2008; - №№ 4, 7, 8, 9, 10, 2009; - №№ 1, 2, 4, 5, 2010.
6. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. «Технология успеха». - М., 1993.
7. Коротаева Е.В. «Обучающие технологии в познавательной деятельности школьников» - М., 2003
8. Кузин Ф.А. «Имидж бизнесмена» - М., 1996.
9. Ладанов И.Д. «Мастерство делового взаимодействия» - М., 1989.
10. Максименко О.И. «Энциклопедия этикета» - М., 2004
11. Панасюк А.Ю. «Управленческое общение» - М., 1990.
12. Шейнов В.П. «Как управлять другими. Как управлять собой» - Мн., 1996.
13. Шейнов В.П. «Искусство убеждать» - Мн., 2008.

<sup>5</sup> Журнал «Директор школы» № 10, 2009