

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
\_\_\_\_\_ О.Н.Євтушенко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО  
ІМІДЖУ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ**

Керівник: доктор наук з державного  
управління, професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: старший викладач  
Верба Світлана Миколаївна

Виконав: студент 636-з групи  
Архипов Сергій Володимирович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

ОПП: «Публічне управління та  
адміністрування»

м. Миколаїв – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ.....	7
1.1. Зміст, поняття, суспільне значення іміджу: основні теоретичні підходи.....	7
1.2. Імідж як управлінський ресурс освітньої установи.....	17
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА.....	27
2.1. Основні характеристики позитивного іміджу керівника освітньої установи.....	27
2.2. Основні методи управління формуванням позитивного іміджу керівника освітньої установи.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ.....	46
3.1. Аналіз іміджу керівника сучасної освітньої установи.....	46
3.2. Рекомендації щодо формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи.....	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах сучасного суспільства, коли життя стрімко змінюється та ускладнюється, позитивний імідж керівника є точкою опори, на ньому ґрунтується стабільність освітньої установи, перспективи її розвитку. Демонстрація способу успішності та гармонії допомагає керівнику легше долати комунікативні труднощі, швидше домагатися порозуміння з вищими організаціями, спонсорами, колегами, соціальними партнерами. Успіх в даний час міцно пов'язується з його зовнішніми проявами. Вдало збудований імідж допоможе керівнику ефективно здійснювати свою професійну діяльність за будь-яких умов. Позитивний, активний, сучасний у сенсі цього терміну керівник здатний гідно представляти свою установу у взаємовідносинах з органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими та іншими організаціями; бути зразком у сфері етики ділового спілкування, представлення інтересів установи під час взаємодії із суб'єктами зовнішнього оточення всередині країни та за кордоном, у віртуальному просторі. Керівник – власник позитивного іміджу – є втіленням на особистісному рівні політики освітньої установи для взаємодії із зовнішнім світом.

Актуальність нашого дослідження також обумовлена необхідністю виявлення та використання особистісних ресурсів для управління процесами формування позитивного іміджу; пошуком гармонійного поєднання традицій педагогічної культури з подоланням стереотипів, на користь розкриття кращих особистісних якостей та професійного зростання керівника. В ідеалі він повинен володіти всіма необхідними сучасними знаннями, вміннями та навичками, зверненими до соціуму. Позитивний імідж сьогодні – це одна з основних частин професійного успіху, який є певною мірою сприйняття, яке суспільство потребує як захисту від стандартності та проблем. Імідж відображає сутність людини або її устремлінь, є знаковим аналогом, що

відображає її основні риси, тому, чим точніше обирається напрямок його розвитку, тим ефективнішою буде комунікація. Імідж дозволяє транслювати інформацію про себе, про свої наміри, ідеали, плани, вчинки, своєму як професійному, так і особистісному оточенню.

Теоретичну базу теми складають дослідження О. Беспарточної, Т. Поясок, Г. Браткової, С. Васильєвої, К. Десятник, М. Зацерківної, М. Зацерківної, Л. Пшеничної, О. Хуртенко, О. Шолох та ін., в яких висвітлюються окремі аспекти цієї проблеми. Найбільш докладно в них вивчені: сутність та специфіка іміджу особи; загальні напрями формування. Проте питання, пов'язані з формування позитивного іміджу саме у керівника сучасної освітньої установи, досі не знайшли у науковій літературі належного висвітлення. Це також визначає актуальність нашого дослідження. Крім того, нами виявлено протиріччя: між необхідністю формування позитивного іміджу керівника освітньої установи та недостатньою науковою розробленістю питань управління формуванням позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи. Багато керівників освітніх установ усвідомлюють важливість формування свого позитивного іміджу, а тим часом вони не мають достатніх знань у цій галузі, щоб вирішити це завдання. Недостатня наукова розробленість з питань управління формуванням позитивного іміджу керівника освітньої установи, етапів цього процесу зумовили проблему нашого дослідження. Неможливо сформувати позитивний імідж керівника освітньої установи без управління цим процесом.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання освіти в Україні. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації освітніх процесів, котрі мають позитивний досвід.

**Об'єкт дослідження** – процес формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи.

**Предмет дослідження** – механізми управління процесом формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи.

**Мета дослідження** – виявлення основних принципів та змісту роботи щодо управління процесом формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути зміст поняття «імідж керівника освітньої установи», його значення у соціумі;
- охарактеризувати особливості позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи та етапи управління його формуванням у сучасних умовах;
- проаналізувати методи формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи;
- розробити рекомендації керівникам освітніх установи з управління формування позитивного іміджу.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використовувалися як теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного, системний, порівняльний та логіко-історичний підходи, інформативно-цільовий аналіз філософської, психологічної, педагогічної, соціологічної та акмеологічної літератури з проблеми дослідження, екстраполяція, моделювання), так і емпіричні методи (спостереження, бесіда, анкетування, опитування, контент-аналіз).

**Наукова новизна.** Основні наукові результати дослідження представлені тезою про те, що управління процесами формуванням позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи буде результативним за дотримання наступної умови – розроблення та впровадження управлінської програми з формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи; формування позитивного іміджу освітньої установи обумовлюється здатністю педагогічного колективу виявляти потреби та очікування конкретних соціальних груп, зацікавлених у наданні освітніх послуг, та вмінням організувати свою діяльність з

урахуванням цих потреб та очікувань. Важливу роль відіграє те, наскільки педагогічний колектив та її керівник володіють методами і прийомами формування іміджу.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати дослідження можуть знайти застосування в різних галузях соціальної практики: професійної підготовки та атестації, професійного відбору, оптимізації професійних взаємин. Розкрита у дослідженні специфіка позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи може використовуватися для розробки методичних рекомендацій щодо проведення професійної корекції групи керівників та групи співробітників з підвищення ефективності діяльності.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем іміджу керівника, зокрема, при підготовці курсів «Публічна політика в сфері освіти», «Публічне управління», «Менеджмент в сфері освіти» тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2024» та «Ольвійський форум-2024».

**Структура дослідження.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 85 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

#### 1.1. Зміст, поняття, суспільне значення іміджу: основні теоретичні підходи

Імідж (від фр. або англ. image, у буквальному перекладі – образ, вигляд) трактують як «цілеспрямовано формований образ (людини, явища, предмета), покликаний надати емоційно-психологічну дію на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо» [20, с. 172-173]. В основі іміджу лежить система різних ролей, які людина відіграє у своєму житті, що доповнюється рисами характеру, інтелектуальними особливостями, зовнішніми даними, одягом тощо.

Імідж формується як на основі реальних рис індивіда, так і під впливом оцінок та думок інших людей. При цьому реальні якості тісно переплетені з тими, які приписують йому оточуючі. На думку деяких дослідників «імідж – є уявленням про людину, що складається на основі її зовнішнього вигляду, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків і так далі; різновид образу, основою якого є не будь-яке явище, а перш за все суб'єкт (людина, колектив, організація тощо)» [43, р. 365].

Імідж можуть створювати:

- сам суб'єкт, який вигадує, яку інформацію про себе уявляють оточуючі, з якого боку себе представляти в суспільстві;
- іміджмейкери – професіонали, які займаються створенням іміджів артистів, політиків, публічних осіб тощо;
- засоби масової інформації (Інтернет, телебачення, радіо);
- оточення (колеги, підлеглі, родичі, друзі) [84].

З погляду соціальної психології імідж є:

- різновидом образу як суб'єктивної картини світу чи окремих частин, включаючи саму людину, інших людей, просторове оточення та тимчасову послідовність подій, що виникає внаслідок соціального пізнання;
- синтезом наочності та абстрагування;
- результатом продуктивної діяльності уяви, що створює різні моделі та конструкції та які проводять уявні експерименти [57].

При порівнянні наявних підходів до вивчення іміджу, проявляються відмінні характеристики іміджу як соціального продукту, а не індивідуального сприйняття у зв'язку з цим деякі дослідники вказують на такі основні відмінності зазначених підходів:

по-перше, у процесах сприйняття, що вивчаються соціальною психологією, пізнавальні, мотиваційні та емоційні елементи набагато менше відокремлені один від одного, ніж у процесах сприйняття, досліджуваних загальною психологією; відповідно поняття «пристрасності» іміджу, який у загальній психології має метафоричний відтінок, в соціальній психології набуває прямого значення;

по-друге, із чотирьох елементів перцептивного процесу, до яких відносяться суб'єкт та об'єкт сприйняття, сам процес сприйняття та образ є результатом цього процесу, загальна психологія приділяє увагу, переважно, лише третьому елементу – процесу сприйняття. Інтерес соціальних психологів сконцентрований саме на характеристиках суб'єкта та об'єкта, а також іміджі;

по-третє, на відміну від загальної психології, соціальна психологія вивчає формування іміджу за умов реальної групи [39, с. 33-34].

Отже, імідж є результатом психічного відображення (подання) того чи іншого об'єктивного явища. У процесі цього відображення здійснюється перетворення вихідної інформації, та відповідно імідж є не цілком точною копією того, що саме відображається. Процес створення іміджу може бути активним, цілеспрямованим; включати процедури аналізу (що дозволяє відобразити типові риси) і синтезу (завдяки чому імідж має риси особистого явища).



Не можна не враховувати й тієї обставини, що прообразом іміджу служить суб'єкт, колектив, група чи будь-який предмет, якщо у процесі створення та сприйняття його образу приписуються особистісні, людські якості, а не будь-яке явище дійсності. У цьому випадку можна говорити про імідж міста, імідж газети, журналу, фестивалю тощо. Імідж інформативний, оскільки повідомляє про сукупність ознак, властивих конкретному об'єкту. Ознаки об'єкта можуть існувати насправді або довільно описувати об'єкт творцями іміджу для підкреслення тих чи інших відмінних рис.

Імідж залежить від багатьох обставин, які можуть змінювати свої значення, тому не є чимось завершеним та незмінним. Він динамічний, його невід'ємні ознаки (атрибути) перетворюються, видозмінюються відповідно до трансформацій у самому носії або в груповій свідомості. Імідж здатний впливати на свідомість, підсвідомість, емоції, діяльність та вчинки, як окремих людей, так і цілих груп населення. Це дозволяє відзначити ще одну важливу особливість іміджу – активність. Якщо узагальнити сказане вище, то імідж – це думка про людину, яка склалася у певної групи людей.

Якщо розглядати імідж у зв'язку з репутацією людини, то, на думку деяких дослідників варто наголошувати на наявності певних відмінностей: імідж – це «експресивна, виразна сторона образу», а репутація – це «сформована загальна думка про переваги або недоліки будь-кого, набута загальна оцінка» [87]. І репутація, і думка завжди припускають вербальну форму вирази або принаймні можливість вербалізації. Репутація передбачає лише оцінку об'єкта, вона завжди є «хорошою» або «поганою» [28]. Ця характеристика включена у саму репутацію, на відміну від іміджу, який також може бути оцінений, але не обов'язково включатиме в себе таку оцінку.

Отже, імідж також перестав бути синонімом авторитету. Загальне між ними те, що обидва поняття використовуються в дослідженнях соціального впливу. Основна відмінність у тому, що суб'єкт, який має авторитет, може «нав'язувати» свою думку іншим учасникам комунікації. Авторитет – це

загально визнане значення, вплив; авторитетність – це «визнана суспільством поінформованість, компетентність будь-кого в будь-яких питаннях» [13].

Авторитетна людина, безперечно, заслуговує на довіру. Варто вказати, що особливою рисою авторитету є те, що він «тісно взаємопов'язує професійні та особистісні якості, наприклад педагога, але більшу перевагу мають саме особистісні якості цієї людини. Крім того, для кожного з суб'єктів освітнього процесу певні особистісні якості мають власну цінність та перевагу» [13]. До іміджу перераховані вище характеристики не відносяться. Імідж можна використовувати як інструмент для завоювання та підтримки довіри, а також як фактор, що полегшує вплив.

Вивченням і практичним перетворенням цих умов займається наука іміджелогія – прикладна дисципліна, яка «використовує окремі результати низки наук у єдиному комплексі (соціальної психології, культурології та ін.)» [71, с. 142-143]. Метою і меджелогії є створення методологічного та методичного інструменту для професійної діяльності зі створення та перетворення іміджу. Професійну діяльність зі створення іміджу, що володіє заданими властивостями, а також «зміни існуючого іміджу з метою досягнення поставлених цілей називають іміджмейкінгом, а особу, що професійно займається створенням іміджу – іміджмейкером» [3, с. 22]. Іміджмейкер не обов'язково повинен мати знання з соціальної психології. Він може бути фахівцем у галузі менеджменту, реклами, публік релейшенз. У нашому дослідженні роль іміджмейкера виконує сам керівник освітньої установи, який спирається на психолого-педагогічну підготовку та аналіз наукової літератури з іміджелогії.

Проблему формування іміджу вивчає і психології іміджу – наукова теорія, предметом якої є «імідж як соціально-психологічний феномен, а також закономірності його виникнення, розвитку та існування» [21]. Більшість робіт, присвячених іміджу, знаходиться в галузі іміджелогії, тому зустрічаються у цих роботах визначення та тези не можна автоматично переносити до психологічної теорії іміджу. У той же час ці роботи заслуговують на особливу

увагу, оскільки в їх основі знаходиться «систематична професійна діяльність, що має безпосереднє відношення до іміджу» [3, с. 23].

Цікаві практичні результати в галузі іміджелогії вимагають свого психолого-педагогічного осмислення і пояснення. За визначенням деяких дослідників «іміджі» – у множині – це «система соціального програмування духовного життя та поведінки суб'єктів (індивідів та груп) загальноцивілізованими стереотипами та символами групової поведінки, опосередкована міццю мотивації успіху, еталоном бажаного враження, здібностями суб'єкта та ситуацією» [16]. Цим підкреслюється мінливість, гнучкість та ситуативність іміджу.

На думку деяких дослідників варто звертати «особливу увагу на знакову інформаційно-символічну породу іміджу, можливість передати через певні імідж-сигнали інформацію про себе, про свої істинні (особисті та професійні) основи, ідеали, плани, дії» [35]. З урахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те, що суб'єкт має певний набір властивостей. Для того, щоб аудиторія могла сприйняти таке повідомлення, воно має бути «написано зрозумілою їй мовою, а, отже, необхідно використовувати знайомі їй символи (знаки) у звичайних значеннях» [35].

Варто вказати, що окремі дослідники характеризують імідж як «соціально-психологічне явище, що відбиває вплив на нього свідомих та несвідомих компонентів психіки різноманітних соціальних груп, їх поведінки» [72, с. 15-16]. Імідж також – це формування образів, які затребувані нині масами. Дослідники акцентують такий результат побудови іміджу, як «передача інформації про суб'єкт у вигляді його іміджу адресату, в якості якого виступає соціальна група» [72, с. 19]. Імідж виступає як звернене назовні «публічне Я», те, чим і ким «Я» здається у своєму оточенні, яким бачать та сприймають мене «Вони», як символічне заломлення власного «Я» у свідомості оточуючих [72, с. 21]. Імідж – це стиль та образ поведінки людини. Зазвичай, це зовнішня сторона поведінки в середовищі, набір якостей та

образів, завдяки яким люди описують конкретну людину, запам'ятовують її і виявляють до неї певне ставлення; це те, що допомагає іншим людям ідентифікувати конкретну людину серед інших. Імідж включає не лише реальні властивості особистості, а й спеціально сформовані; визначається «об'єктивними характеристиками людини, зокрема, її психологічним типом та особистістю, їх відповідністю запитам часу та суспільства» [37, с. 24-25].

Поняття іміджу включає і зовнішність, що визначається анатомічними особливостями та стилем одягу, і практично всі показники, котрі є доступними для сприйняття. Це «картинка», яка синтезує:

- те, як ми говоримо, одягаємось, діємо;
- наші вміння та поставу, позу та мову тіла;
- аксесуари [14, с. 30].

На думку деяких дослідників поняття іміджу є «візуальним образом, візуальною привабливістю особистості, що часто набувається завдяки мистецтву само презентації» [5, с. 14-15]. Зазвичай аудиторією такого іміджу виступає соціальна група.

Ще одна важлива характеристика іміджу – його функціональність. Відомо, що під час створення вдалого іміджу об'єкт може досягти певних цілей, ефективніше вирішувати якісь завдання, зробити більш успішною свою діяльність. Створення іміджу є універсальним психологічним процесом, який здійснює кожна людина, оскільки їй доводиться входити до тих чи інших соціальних групи, вступати у спілкування з іншими людьми. У більшості випадків люди самостійно справляються з цим завданням, причому, нерідко, цілком успішно.

Таким чином, якісні характеристики іміджу можуть бути представлені:

- специфіка соціально-психологічних, насамперед групових основ;
- орієнтацією на груповий та особистий успіх у досягненні мети тієї чи іншої діяльності;

– використання суб'єктом під час створення іміджу власних ресурсів (зовнішності, одягу, міміки, мови, інтонації, кольорової гами, погляду, пози, поведінки та іншого) як засобу досягнення мети;

– значна роль знаків;

– орієнтація на суб'єктивне відчуття законів групового сприйняття [14, с. 30-31].

З урахуванням даних особливостей деякі дослідники пропонують розглядати імідж як «символічний образ суб'єкта, створюваний у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії (спілкування)» [49].

Найбільш близьким до нашого дослідження визначення іміджу вважаємо поняття іміджу як «збірного образу особи, що включає не тільки зовнішнє враження, а й стиль її мислення, особливості дій і вчинків і навіть її уявлення про саму себе» [7, с. 44]. Вказаний підхід наголошує на тому, що англomовне поняття «імідж» відповідає нашому слову «думка» – судження, що виражає оцінку чогось, погляд на щось [7, с. 45].

Важливою є також теза про те, що імідж є «способом психологічного впливу, саморегуляції та самонастрою, найважливішим елементом «передстартової» підготовки та ключовим компонентом будь-якої кар'єри взагалі» [69]. Імідж здатен відкривати шлях до забезпечення умов, що сприяють відчуттю своїх професійних перемог; він є збірним образом, трансльованою зовні внутрішньою сутністю професіонала.

Необхідно врахувати, що імідж може бути мимовільним (у цьому випадку природну чарівність не ламають, а намагаються «відшліфувати» або штучно збудувати (мається на увазі кропітка праця з формування іміджу), відповідним тілесним відчуттям або не відповідним, неусвідомленим чи усвідомленим. Позитивний імідж гармонійний, духовне у ньому відповідає матеріальному, зміст – формі, частини – цілому; він важливим показником вдалого іміджу – максимальним проявом у образі унікальної особистісної ідентичності.

Імідж є причиною того, що професіонал реалізує рекламовані вміння та переваги; за відсутності реального наповнення результати його впливу будуть зведені нанівець. Оскільки людина виражає себе в діях, то інформацію про неї повідомляє її мова, поведінка, звички, техніки володіння тілом та усно-писемне мовлення. Відповідно до вказаного можемо виокремити певні компоненти іміджу, зокрема:

- зовнішній компонент, що включає статичні (статура), середньодинамічні (одяг, зачіска, аксесуари, запах) та експресивні (міміка, жести, погляди, хода, пози) компоненти;

- вербальний компонент – що людина каже і як каже, що людина пише та як пише;

- кінетичний компонент – характерні типові рухи (експресія) або положення у просторі частин тіла;

- середовище, що включає приміщення для проживання, навчальних занять та виступів, а також батьків, друзів, однокласників власника іміджу, основні канали соціальних контактів (у соціальних мережах, професійних товариствах, у побуті, на відпочинку);

- речовий компонент – предмети та речі, створені носієм іміджу;

- ядро іміджу (позиції, установки, легенда) – котрий повинен відповідати психології переможця, що складається з високої самооцінки, оптимізму, віри в добро, вміння відчувати та співпереживати подіям, уміння змінюватися, сприймати нове [81].

Крім того більшість науковців виділяють саме такі критерії формування позитивного іміджу:

- самовідчуття індивіда (імідж формується насамперед у особистостей з високою мотивацією щодо його розвитку);

- поява запланованих оцінок оточуючих (усвідомлене використання іміджу, як правило, має на увазі пріоритет соціальних, духовних, етичних та естетичних цінностей);

– практичне досягнення необхідної інтеракції (взаємодії) (існують групи взаємних кореляцій особистісних факторів, що характерні для педагогів з ефективною іміджевою поведінкою («профіль успішного іміджу») і для педагогів, що уникають іміджевої поведінки («профіль уникнення іміджу»)) [2, с. 26].

Варто наголосити, що позитивний імідж справляє враження молодості, свіжості та здоров'я; зазвичай він ефективний, результативний, екологічний, унікальний, перевищує очікування тощо. Девіз вдалого іміджу: «у чомусь краще, ніж інші». Елемент унікальності винен бути у кожному іміджі, інакше він вважається незавершеним. «Маска» виражає лише типові риси індивіда. Незважаючи на першорядне значення індивідуального підходу до створення іміджу, необхідно враховувати таке: імідж, як елемент культури, повинен відповідати очікуванням, узагальненим особливостям сприйняття.

Крім того, імідж може бути внутрішнім та зовнішнім. Внутрішній імідж (усвідомлене або неусвідомлене уявлення про себе) визначає стан людини. Внутрішній стан впливає на зовнішність персони, зумовлюючи її мімічні та поведінкові реакції. Зовнішність не повинна суперечити внутрішньому компоненту іміджу, щоб не викликати відчуття дисгармонії та не вести до напруги оточуючих, дискомфорту, невдоволення, критики і навіть агресії.

Зовнішній імідж повинен відповідати інтересам суспільства, будити у ньому готовність до певної інформації. З ним пов'язується перше враження, яке справляє людина. Володіння техніками та засобами зовнішнього іміджу сприяє «презентації особистістю себе та своїх програм широкій аудиторії і є основою для формування позитивного іміджу» [6, с. 560-561].

Щодо іміджу керівника освітньої установи, його здебільшого розглядають як «спеціально конструйований образ для потенційних учнів та всіх учасників цілісного освітнього процесу, який має відповідати їхнім очікуванням та потребам» [80]. Дослідники виділяють у ньому важливу частину внутрішньої складової – ідею керівника [50, с. 322]. Те, як керівник відстоює свої ідеї, тобто стиль ведення справ, укладання договорів,

формування політики освітньої установи, – процесуальна складова іміджу. Наприклад, фактор креативності є важливою властивістю особистості для створення іміджу; це «здатність до конструктивного та нестандартного мислення і поведінки, усвідомлення та розвитку свого досвіду» [52, с. 286].

Зовнішня частина іміджу – це стосунки з підлеглими та вищим керівництвом, особами, що навчаються, їх батьками, колегами-директорами; будь-який невірний крок у виборі одягу, аксесуарів, манери поведінки може негативно позначитися на довірі до освітньої установи. За інших рівних умов позитивний імідж керівника освітньої установи буде його конкурентною перевагою. Дослідники також звертають особливу увагу на особисті якості керівника освітньої установи, це: сила, щедрість, справедливість, владність, доброта [52, с. 286].

Таким чином, проаналізувавши різні підходи щодо визначення поняття «імідж» а також «імідж керівника освітньої установи» можемо стверджувати, що більшість дослідників розглядають імідж керівника в якості інструменту управління задля досягнення стратегічних цілей і завдань освітньої установи. Під іміджем керівника освітньої установи мається на увазі якісна динамічна характеристика 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 ефективної взаємодії у професійній сфері, рівень професійної культури. Іншими словами, визначення іміджу має обов'язково враховувати його подвійну – соціальну й психологічну – природу, оскільки виступаючи образом суб'єкта для соціальної групи, імідж у певному значенні одночасно є й образом цієї групи для суб'єкта, адже побудова іміджу відбувається відповідно до уявлень (усвідомлених чи неусвідомлених) суб'єкта щодо характеристики групи, для якої будується імідж.



## 1.2. Імідж як управлінський ресурс освітньої установи

Сучасна іміджева політика стає найважливішим засобом підвищення конкурентоспроможності сучасної освітньої установи на ринку освітніх послуг. Завдання формування іміджу важливе сьогодні не тільки для окремо взятої освітньої установи, але й системи освіти в цілому. Імідж як один із важливих ресурсів підвищення якості освіти стимулює розробку та реалізацію більш ефективної освітньої політики, стратегічного планування у сфері надання освітніх послуг, дозволяє більш продуктивно взаємодіяти з громадськістю, з усіма учасниками освітніх взаємовідносин та, що особливо важливо, з актуальними та потенційними споживачами освітніх послуг. Отже, можна назвати кілька причин, що визначають важливість формування іміджу [79] як управлінського ресурсу освітньої установи:

- підвищення конкуренції між освітніми установами та необхідність збереження свого контингенту;
- можливість для освітньої установи отримати додаткові ресурси (фінансові, інформаційні, людські та ін.) завдяки сильному позитивному іміджу;
- підвищення лояльності до своєї освітньої установи завдяки позитивному іміджу, оскільки вона стає більш привабливою для потенційних працівників, оскільки в їхньому сприйнятті саме вона здатна забезпечити їм стабільність та соціальну захищеність (все це підвищує задоволеність своєю освітньою діяльністю та можливостями професійного розвитку та самореалізації);
- підвищення рівня довіри до всього, що відбувається в освітній установі завдяки її стійкому позитивному іміджу (це має особливо важливе значення в умовах постійної модернізації та впровадження інноваційних процесів в сфері освіти) [41; 22, с. 64-65].

Розуміння ролі зазначених факторів іміджу та його розвиток сприяє створенню та підвищенню репутації освітньої установи, яка є кінцевим результатом побудови іміджу. Формування іміджу – це тривалий процес, у ході якого поступово створюється позитивний образ освітньої установи на основі наявних у неї ресурсів. Особливості сприйняття освітньої установи створюють певне інформаційне поле навколо неї, формують думку про співробітників та керівника. Позитивний імідж приваблює більше охочих в освітню установу, а хороша репутація гарантує, що вони будуть звертатися до її послуг знову та знову.

Аналіз теоретичних джерел щодо проблеми формування іміджу освітніх установ демонструє, що в даний час існує велика кількість визначень іміджу. У ряді наукових праць, присвячених вивченню іміджу, підкреслюється «подвійна природа іміджу: він включає у собі як раціональні, так і емоційні компоненти» [34, с. 34-35]. Раціональний (когнітивний) компонент іміджу як сукупність розумових образів та понять, взаємодіє з емоційним компонентом, що включає асоціації, почуття, психічні стани тощо. Ряд авторів вважають, що саме емоційна дія є найбільш дієвим механізмом впливу іміджу на сприйняття споживачів. Наголошується також і на такій важливій характеристиці іміджу, як його функціональність. Імідж як засіб управлінського впливу не є самоціллю, він допомагає вирішувати конкретні завдання, зробити успішнішою діяльність, якою займається освітня установа. Виходячи з множинності підходів та визначень іміджу в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі, можна сказати, що за обсягом і змістом це поняття є «складним міждисциплінарним явищем, сформованим на стику різних наук, таких як менеджмент, маркетинг, соціологія, психологія, управління» [18; 27; 75].

Аналіз численних визначень іміджу освітньої установи дозволяє виділити дві його універсальні складові: інформаційну (образ як сукупність сформованих уявлень та суджень) та оцінно-емоційну, яка проявляється споживачем щодо організації та її послуг. Образ та його оцінка є системою, у

центрі якої знаходиться освітня установа з її внутрішніми та зовнішніми характеристиками. Формування бажаного іміджу має відбуватися на всебічному та глибокому вивченні споживачів освітніх послуг – батьків, учнів, соціальних партнерів, усіх учасників освітніх взаємовідносин.

Управління іміджем як один із важливих напрямів діяльності освітньої установи має гармонійно поєднуватися з вирішенням інших завдань у системі управління. На сьогодні сформований позитивний імідж освітньої установи – є своєрідним показником рівня розвитку, перспективності та якості діяльності, зрілості та професіоналізму керівництва та всього колективу. Управління іміджем передбачає використання об'єктивних та суб'єктивних складових іміджу. Об'єктивні складові іміджу освітньої установи можуть бути представлені:

- пропонованою різноманітністю освітніх програм, їхньою практичною орієнтацією;
- рівнем освітніх результатів, що можуть бути сформованими;
- технологічністю освіти;
- професійною компетентністю та кваліфікацією освітян.

Уявлення про ці складові іміджу формуються у споживачів завдяки «ефективному використанню різних інформаційних каналів, засобів комунікації, візуальних ефектів тощо» [12, с. 22-23].

Суб'єктивні складові іміджу освітньої установи – є уявленнями споживачів щодо рівня комфортності освітнього середовища, що включає і якість взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, і стиль ділових взаємовідносин, що склався в освітній установі, й психологічну атмосферу в освітніх колективах та установі в цілому, та прояви уваги та поваги до особистості та до її проблем. Суб'єктивні показники іміджу можуть бути представлені:

- сформованим образом персоналу освітньої установи в цілому;

– уявленнями споживачів щодо освітньої спрямованості та стилю установи, щодо якості та змісту взаємозв'язків освітньої установи із зовнішніми організаціями та установами;

– іміджевою символікою (гербом, гімном, традиціями, ритуалами, формою одягу, логотипами, фірмовим стилем освітньої установи) [76, с. 6].

У більшості наукових публікацій, присвячених проблемам управління іміджем, структура іміджу освітньої установи традиційно представлена:

– іміджем споживачів освітніх послуг (в першу чергу це образ випускника, який в очах соціального оточення та суспільства в цілому уособлює собою освітню установу, де поведінка та рівень освіченості випускників, їхні досягнення є суттєвою підставою для вибору освітньої установи та її оцінки з погляду задоволення потреб суспільства);

– іміджем керівника освітньої установи, його харизмою та стилем управління, що також є важливими факторами, що визначають імідж освітньої установи в цілому (те, як керівником здійснюється процес управління, які пріоритети й принципи управління використовуються [18; 27], характеризують його позицію щодо окремих співробітників, так і колективу в цілому, де імідж освітньої установи з позиції її персоналу багато в чому залежить від правильного співвідношення у моделі управління керівника ситуативного та особистісного управління, а також переважно в особистісному управлінні стає актуальним поняття управлінського іміджу);

– іміджем колективу освітньої установи: думкою, що формується в оточення щодо рівня кваліфікації та професійних якостей освітніх працівників та співробітників, стабільність та здоровий психологічний клімат колективу, ступінь конфліктності в освітній установі, думки щодо особистих якостей співробітників та адміністрації, щодо їхнього зовнішнього вигляду, етики, особливостей поведінки;

– іміджем освітньої установи з позиції комфортності освітнього середовища: мається на увазі наявність та дотримання безконфліктного характеру взаємовідносин в колективі, наявність уваги та поваги до

особистості кожного працівника, задоволеність ставленням в освітній установі, можливості реалізувати в освітній установі індивідуального підходу;

– уявленням споживачів щодо стилю освітньої установи та якості її освітніх послуг (в першу чергу розумінням та сприйняттям місця освітньої установи на ринку загальноосвітніх послуг, її власної освітньої політики, основні положення якої визначають основні напрями навчання, підбору кадрів, системи відбору учнів, системи додаткової освіти, умов надання освітніх послуг, особливості взаємодії освітньої установи із зовнішніми організаціями та громадськістю, організаційну культуру тощо);

– зовнішньою атрибутикою освітньої установи: такою іміджевою символікою, представленою логотипом, гербом, гімном, традиціями, ритуалами, формою одягу тощо (все це разом повинно формувати особливий, фірмовий стиль освітньої установи) [75].

Таким чином, імідж – є «системою взаємопов'язаних елементів, що вимагають уважного ставлення щодо побудови кожного з них; є емоційно забарвленим образом освітнього закладу, часто свідомо сформованим, який має цілеспрямовано задані характеристики й покликаний здійснювати психологічний вплив на конкретні групи соціуму» [63]. Ефективна організація діяльності із забезпечення всіх зазначених вище компонентів іміджу – це обов'язкова умова його дієвості та якості. Якість іміджу здійснює суттєвий вплив не лише на рівень психологічної довіри до освітньої установи, а й на матеріальні інвестиції, які освітня установа може отримати у майбутньому. Якщо в освітній установі, наприклад, приділяється багато уваги питанням безпеки та збереження здоров'я, то вона стає більш цікавою для споживачів освіти. Отже, вона має можливість отримати додаткові фінансові та інші матеріальні ресурси, які можуть підвищити ефективність її роботи та залучити до себе потенційних клієнтів.

Сучасні автори виділяють у структурі іміджу постійні та змінні складові. Постійні складові представлені:

– місією та концепцією освітньої установи;

- доброзичливим мікрокліматом в освітній установі;
- рівнем компетентності колективу та управлінської компетентності керівництва;
- рівнем організаційної культури;
- якістю освітніх послуг;
- стійкістю та якістю взаємозв'язків освітньої установи з різними соціальними інститутами та ін.

Змінні складові іміджу можуть бути представлені змістом «місії, завданнями та пріоритетами освітньої установи, конкретними видами її освітніх послуг, можливостями її матеріальної бази» [64].

Під час визначення мети й основних передумов формування іміджу необхідно враховувати такі його аспекти, представлені:

- реальним іміджем: тим образом освітньої установи, який вже сформувався у споживачів освітніх послуг на момент розробки іміджевої політики (за таких умов є необхідним здійснення ґрунтовного аналізу соціально-культурних стереотипів, що сформувалися та поширені у суспільстві, в безпосередньому оточенні та співвіднести з ними основні цілі, цінності й філософію своєї освітньої установи, а також важливо правильно оцінити ефективність тих кроків, які ще раніше робилися освітньою установою задля підвищення власного іміджу);

- бажаним іміджем: тим образом чи уявленнями про себе, яке освітня установа прагне сформувати в своєї цільової аудиторії (важлива умова за такого стану речей – наявність глибокого знання щодо структури цільової аудиторії та її очікувань щодо отримання відповідних або бажаних освітніх послуг);

- необхідним іміджем: таким сприйняттям освітньої установи споживачами, яке реально здатне підвищувати ефективність досягнення ключових результатів [17, с. 22-23].

Особливості проектування іміджу передбачають необхідність врахування всіх його перерахованих аспектів, їхній взаємозв'язок та

взаємозумовленість. Бажаний імідж формується за допомогою здійснення впливу освітньої установи як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище. При цьому така дія має бути максимально організована, цілеспрямована, постійно контрольована. Зважаючи на зміст управління іміджем можемо стверджувати, що він передбачає діяльність, яка повинна здійснюватися за бажаними напрямками:

- іміджем освітніх послуг: акцентування робиться на відмінних особливостях та якостях послуг, що надаються;

- іміджем споживачів послуг, який потребує суттєвого вивчення потреб, очікувань та уявлень потенційних споживачів щодо освітніх послуг, які надає освітня установа;

- внутрішнім іміджем освітньої установи, який потребує аналізу соціально-психологічних процесів, що відбуваються в освітньому середовищі освітньої установи, а саме: соціально-психологічний клімат, рівень конфліктності, організаційна культура освітньої установи (завдяки позитивному внутрішньому іміджу підвищуватиметься рівень задоволеності та відданості співробітниками власній справі та своїй освітній установі);

- іміджем керівників освітньої установи, котрий вимагає вивчення уявлень співробітників та зовнішніх споживачів щодо цілей, установок, ціннісних орієнтацій, стилю управління та особистісних якостей керівництва освітньої установи (вони формуються за допомогою сприйняття зовнішності, особливостей вербальної та невербальної поведінки, вчинків, стилю спілкування керівників [28]);

- іміджем персоналу, передусім фахівців (безпосередньо контактуючи з споживачами, кожен транслює образ своєї освітньої установи, її цінностей та організаційної культури в цілому, будучи представником та уособленням освітньої установи, за яким судитимуть про освітню установу в цілому);

- візуальним іміджем: результатом зорового сприйняття на основі інформації щодо інтер'єру та екстер'єру будівлі освітньої установи, внутрішніх приміщень, а також на основі сприйняття зовнішнього вигляду співробітників

(на візуальний імідж істотно впливають особливості та символіка освітньої установи);

- соціальним іміджем освітньої установи, який передбачає управління уявленнями широких мас населення, насамперед безпосереднього соціального оточення щодо соціальних цілей, місії та ролі освітньої установи в житті міста, регіону тощо;

- діловим іміджем – уявлення щодо організації як суб'єкта освітньої діяльності (її репутації, рівня ділової активності, інноваційності, гнучкості) [31, с. 239].

Ефективне управління іміджем – є результатом системної управлінської діяльності керівника освітньої установи, що включає всі напрямки та аспекти іміджу. Оскільки імідж як явище має певну стабільність та інертність, то для його закріплення чи зміни необхідний певний час та значні зусилля. Змінити уявлення людей щодо освітньої установи можна за допомогою тривалої послідовної роботи, результати якої змогли б переконати споживачів у виборі освітньої установи. У зв'язку з цим важливо, щоб кожен елемент структури іміджу був повноцінно опрацьований та мав позитивну оцінку у зовнішніх та внутрішніх споживачів. При розробці іміджевої стратегії необхідно враховувати низку факторів, які безпосередньо впливають на її результативність. Вони можуть бути представлені:

- фінансовими можливостями освітньої установи;
- історією освітньої установи, її репутацією;
- цінностями та організаційною культурою освітньої установи;
- особистістю керівника, його авторитетом;
- рекламною популярністю;
- соціальною відповідальністю;
- етичністю діяльності тощо [11, с. 17-18].

Процес формування іміджу освітньої установи передбачає вирішення низки послідовних управлінських завдань. На думку ряду авторів, він включає мотиваційно-цільовий, змістовний і технологічний компоненти. Мотиваційно-



цільовий компонент передбачає ретельний аналіз потреб та очікувань як зовнішніх, так і внутрішніх суб'єктів освітніх взаємовідносин, «вивчення наявного досвіду роботи у цьому напрямі, виявлення психологічної готовності колективу освітньої установи до участі у роботі з формування іміджу» [42]. На підставі отриманої інформації стане можливим ефективне визначення та формулювання мети та завдань даної діяльності.

Змістовий компонент вимагає розуміння сутності та структури іміджу освітньої установи, виявлення тих елементів іміджу, які є найбільш актуальними на даний момент діяльності установи. Відповідно до цього формуються план діяльності, критерії відбору змісту інформаційних матеріалів та характер їх оформлення.

Технологічний компонент передбачає реалізацію послідовних етапів формування іміджу: проведення іміджевих заходів, оцінку технологічної готовності учасників освітніх взаємовідносин та їх підготовку, вироблення системи комунікацій та формування командної взаємодії з реалізації іміджевих заходів.

Таким чином, проектування іміджу освітньої установи – це особливий вид професійної управлінської діяльності керівника установи та всього колективу, завдяки якому виробляється майбутній образ освітньої установи, який формуватиме позитивне ставлення до неї оточення. Під час проектування іміджу освітньої установи фахівці рекомендують виходити з базових засад, серед яких виділяють: принцип орієнтації на споживача; системний підхід до управління іміджем; принцип розвитку; залученість та мотивація персоналу; співробітництво з усіма учасниками освітніх взаємовідносин та соціальними партнерами та ін. У наукових публікаціях наголошується також, що імідж має відповідати стратегії розвитку освітньої установи, етапу її становлення. Крім того, внутрішній імідж освітньої установи має відповідати її зовнішньому іміджу. Під час проектування іміджу важливо дотримуватися принципу поступовості: його нові елементи повинні поступово вплітатися в існуючу модель, щоб постійні споживачі поступово та неусвідомлено звикали до

нововведень, а нові клієнти могли мати можливість та час оцінити особливості організації та якість її послуг. Отже, процес формування іміджу є планованим, тривалим, спеціально організованим процесом, результатом якого є формування бажаного образу організації на основі наявних ресурсів освітньої установи.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА

#### **2.1. Основні характеристики позитивного іміджу керівника освітньої установи**

Ефективне керівництво освітньою установою неможливе без чіткого розуміння привабливого образу керівника. У сучасних умовах особливо актуальною та значущою стає роль керівника освітньої установи, який не лише організовує та координує навчальний процес, а й забезпечує його економічну ефективність. Сьогодні, коли керівники освітніх установ працюють в умовах економічних взаємовідносин, вони повинні постійно приймати велику кількість важливих управлінських рішень – від можливостей додаткового заробітку установи до пошуку оптимальних способів покращення якості освіти.

Вимоги до освіти у XXI столітті змінили позицію керівника освітньої установи як управлінця: йому все більш і більше необхідні знання з питань управління фінансами та освітньої економіки. Для цього недостатньо просто мати стратегічне мислення, також необхідно добре знати особливості освітнього процесу. Така сукупність професійно важливих якостей дозволить підвищити рівень освіти – це «одне з головних завдань освітньої установи. Крім того на підвищення якості освіти впливає і використання інноваційних технологій в освітньому процесі» [60, с. 22].

Позитивний імідж керівника освітньої установи – є відображенням всього процесу управління. Причому, воно набуває різних форм, включаючи письмову (грамотно оформлені документи), віртуальну (веб-документи, фото, відео, розміщені в Інтернеті), ефективно прийняття управлінські рішення [18].

Це можуть бути документи, складені самим керівником, а також – правові акти, посилання на них, обов'язково співвіднесення з офіційними сайтами, а не з вторинними публікаціями. Нормативно-правова база, що визначає статус освітньої установи має бути актуальною, постійно оновлюватися. При введення інновацій велику роль відіграють локальні акти освітньої установи, що регламентують саме таку діяльність та підводять під неї правову основу. Тому важливо, щоб керівник освітньої установи володів технологією створення та використання відповідних правових норми для ефективного функціонування своєї освітньої установи.

Ефективний керівник сучасної освітньої установи вирішує ще одне головне завдання – «забезпечує випереджальний характер освіти: ставить завдання, які важливі сьогодні і які стануть ще важливішими завтра, та займається пошуком шляхів їх вирішення; створює оптимальні умови для функціонування та розвитку освітньої установи» [26]. В умовах постійних змін в освітньому процесі, необхідно добре знати його сутність та характер, правове забезпечення, а також відслідковувати зміни законодавчої та нормативної бази, що регулює питання освіти. Керівник освітньої установи – одна з головних постатей для забезпечення результативних змін у сфері освіти. Від здібностей приймати та реалізовувати основні ідеї модернізації, залежить рівень розвитку освіти і, зрештою, освіченість майбутніх поколінь.

Керівник освітньої установи «керує» всіма без виключення – від отримувачів освітніх послуг, до батьків та педагогічного колективу. Для підтримки потрібного рівня комунікації та функціонування всіх цих груп керівник повинен бути педагогом та організатором, а також володіти юридичними та економічними знаннями. Він також повинен піклуватися про свій власний колектив, сприяти підвищенню його кваліфікації, його професійного розвитку. Для створення в освітній установі комфортних умов для навчання та перебування, керівнику необхідні великі знання педагогіки, психології, й навіть різних педагогічних та управлінських методик. Безперечно, керівник освітньої установи – це той, хто добре знає вікову

психологію дитини, освітні потреби учнів, оскільки робота з дітьми – це невід'ємна частина його роботи, а отже, і позитивного іміджу.

Керівнику освітньої установи необхідно також бути дипломатом, котрий налагоджуватиме, в тому числі й за допомогою свого позитивного іміджу, контакти між учасниками освітнього процесу (на внутрішньому та зовнішньому рівнях). Він є якимось ідеалом, якого наслідують і на який повинні рівнятися підлеглі та колеги. Також він повинен бути «менеджером, який розуміє сутність змін, що відбуваються в державі та суспільстві, їхнє нормативно-правове забезпечення, всі «пертурбації» законодавства в освітній сфері» [19, с. 207-208].

Ефективність роботи освітньої установи та якість освіти залежить від стилю управління колективом. У ньому виражаються особисті якості керівника та його внутрішній імідж. Керівнику, працюючи над розвитком та удосконаленням власних особистих якостей, змінює стиль свого керівництва, підвищує ефективність роботи освітнього закладу в цілому. Важливим для керівника навчального закладу є емоційна стійкість та витримка. Керівник зобов'язаний контролювати прояви емоцій, оскільки він постійно знаходиться у центрі уваги. Саме тому останнім часом все більше керівників шкіл приділяють особливу увагу своєму позитивному іміджу як додатковому інструменту, що дозволяє отримати професійну репутацію та авторитет у педагогічному оточенні.

Імідж керівника освітньої установи складається з набору певних характеристик:

- персональних – фізичних, психофізіологічних особливостей, характеру, типу особистості, індивідуального стилю прийняття рішень;

- соціальних – взаємозв'язок керівника з різними соціальними групами: інтереси яких він представляє, які підтримують його та є союзниками, які є його опонентами у вирішенні виникаючих професійних проблем. На формування позитивного іміджу, як керівника, так і всієї освітньої установи впливають ще й інші організації (профспілки, товариства, муніципальні

підприємства) – керівник повинен «вловлювати» їх вимоги та максимально налагоджувати з ними взаємовідносини, заручитися їх підтримкою;

– особиста місія керівника визначає те положення, в якому він знаходиться зараз, і те, чого він хоче досягти в майбутньому; особиста місія керівника освітньої установи – є важливим моментом під час вироблення місії, рішень [18] та основних цілей освітньої установи;

– ціннісні орієнтації керівника – це особливо важливі припущення, які приймає керівник освітньої установи, що мають особливий вплив на організаційну культуру освітнього закладу, керівник «приводить» культуру освітньої установи у відповідність до своїх особистих норм та цінностей [19, с. 207-208]; процес формування, що відбувається всередині освітньої установи, формує та відображає «внутрішній» імідж самого керівника;

– зовнішність керівника освітньої установи [44, с. 97].

Як пише деяких дослідників, формування позитивного іміджу керівника нерозривно пов'язане з його «професійною діяльністю, в якій повинні бути представлені та відображені організаційні, ідейно-політичні, моральні та інші якості керівника» [40, с. 177]. В основі цієї спільності лежать якості особистості, серед яких найбільш значущою є саме особистісна стійкість.

Позитивний імідж, що впливає на професійний успіх керівника освітньої установи, характеризується:

- короткостроковістю враження;
- емоційністю впливу;
- позитивними асоціаціями;
- виразною вираженістю окремих особистісних якостей;
- стереотипністю під час оцінювання;
- прагненням співвіднести сприйманий об'єкт з певною поведінковою нормою [41].

Відповідно до положень більшості сучасних досліджень, в іміджі будь-якого керівника повинні бути представлені такі персональні характеристики, як:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність або відсутність фізичних дефектів;
- культура;
- комунікабельність (привітність, відкритість, доступність у спілкуванні);
- правильність мови;
- характер та тип особистості;
- індивідуальний стиль прийняття рішень [1].

Крім того, позитивний імідж керівника включає і ряд соціальних характеристик:

- статус лідера;
- моделі рольової поведінки;
- зв'язок із різними соціальними групами;
- соціальну належність,
- норми та цінності, яких дотримується лідер [1].

Суспільство пред'являє до керівника освітньої установи базові вимоги – наявність здатності та готовності до цілеспрямованої діяльності щодо забезпечення оптимального функціонування та розвитку керованою системою. Саме ці професійні якості мають бути відображені у позитивному іміджі як домінуючі. Також, позитивний імідж керівника має сприяти гарантованому «приведенню» організації до «поставленої мети, втілення в життя місії організації, отримання позитивних результатів» [27].

Керівник освітньої установи є публічною людиною, оскільки у своїй роботі він постійно взаємодіє з п'ятьма соціальними групами: учнями, педагогами, технічним персоналом, батьками та вищим керівництвом. Також йому необхідно підтримувати взаємозв'язок із громадськістю свого регіону.

Тому керівнику сучасної освітньої установи необхідно бути «чарівною та авторитетною особистістю» [77].

Володіння вищезгаданими характеристиками та їх морально-професійна вагомість відіграє важливу роль у затвердженні суспільного статусу керівника освітньої установи. Сприймаючи позитивний імідж керівника освітньої установи, й діти, й дорослі відчують спрямованість лідера до мети – створити умови для гармонійного розвитку особистості, її самовизначення та саморозвитку, формування основ інтелектуальної, трудової, моральної, естетичної, правової, екологічної культури. Варто наголосити, що особиста мета керівника освітньої установи завжди інтегрується з метою діяльності керованої ним організації. Крім того, «формування іміджу керівника освітньої установи у кожному закладі освіти має свою специфіку та особливості» [83, с. 66].

У позитивному іміджі керівника відображені такі риси, як:

- розуміння відповідальності за охорону прав дітей, планування та організацію навчально-виховного процесу, здійснення контролю за його перебігом та результатами, ефективністю роботи в освітньому закладі;
- представлення інтересів освітньої установи на рівня державних та громадських органів;
- комунікація із заступниками;
- компетентність у доборі кадрів;
- організація раціонального використання бюджетних та позабюджетних коштів, встановлення надбавок до заробітної плати творчо працюючим педагогам;
- створення умов для творчого зростання педагогів, застосування ними передових методів та форм навчання та виховання, експериментів [41].

Розуміння реальних та потенційних проблем конкретної освітньої установи, а також необхідність застосування відповідних заходів для їх вирішення передбачає, що формування позитивного іміджу керівника – це значною мірою і проектування діяльності підлеглих. Такий підхід багато в



чому відрізняється від планування роботи освітньої установи, яке не передбачає її розвитку, а лише повторює набір традиційних заходів. Але оскільки кожен керівник та будь-яка освітня установа унікальні, доцільно загострити увагу саме на своєрідності «матеріалу», використанні наявних унікальних ресурсів [41].

Важливо також «показати» у позитивному іміджі керівника, що інтенсивні інноваційні процеси, що є в його освітній установі, вирішуються передовими методами, панує ідея визначення стратегії розвитку освітньої установи. Стратегія розвитку освітньої установи – визначає місію, цілі діяльності закладу; умови, що є необхідними для їхнього досягнення, пріоритети та кроки, котрі керівництво й колектив планують здійснювати для досягнення визначених цілей. Стратегія розвитку закладу – є своєрідною візитівкою освітньої установи, що вирізняє її з-поміж всіх інших. У ній прийнято виділяти:

- вміння бачити майбутнє своєї освітньої установи;
- вміння визначити цілі та завдання конкретної освітньої установи;
- вміння обирати відповідні форми реалізації стратегії;
- вміння реалізувати стратегічний задум;
- вміння дати «грамотну» оцінку реалізації тієї чи іншої стратегії [10, с. 7].

Для управління процесом формування позитивного іміджу керівника освітньої установи важливою є будь-яка деталь, управлінська інформація, що є необхідною для оптимального виконання ним власних професійних функцій. Саме інформація дає уявлення про те, наскільки сформовано позитивний імідж.

Позитивний імідж керівника освітньої установи безпосередньо залежить від його професіоналізму, знань у галузі специфіки освітньої установи як системи, де кожен керує на своєму власному рівні, при цьому будучи суб'єктом управління, має певну орієнтацію – професійно працює з людьми. Область професійної діяльності керівника освітньої установи включає

забезпечення раціонального управління системою освіти, організацію системи управління в певному режимі розвитку, а також удосконалення управління залежно від тенденцій соціально-економічного розвитку. Саме від «професійної позиції керівника, його особистісних якостей, ціннісних орієнтацій залежить характер взаємовідносин у колективі, творча та ділова атмосфера в освітній установі» [52, с. 286].

Формування позитивного іміджу керівника освітньої установи може бути успішним, якщо спиратися на знання про особливості даного виду іміджу та рухатися до поставленої мети поетапно. Цю проблему розглядають більшість сучасних дослідників. Саме тому варто докладніше зупинитися на етапах формування іміджу керівника освітньої установи у сучасних умовах. Більшість дослідників виділяють три основні етапи:

- проектування іміджу;
- етап реалізації;
- етап коригування та подальшого розвитку іміджу [83, с. 65].

Послідовність дій на етапі проектування іміджу:

- формулювання іміджевих цілей («послання», яке міститься в бажаному іміджі);
- аналіз іміджевої аудиторії (кількісні та якісні дослідження, з використанням інтернет-опитування батьків, учнів, колег);
- чітке окреслення іміджевих характеристик (складання списку якостей, які необхідно транслювати іміджевій аудиторії, в тому числі з використанням інформаційно-комунікаційних технологій);
- співвідношення наявних та бажаних характеристик [83, с. 65].

В результаті здійснення саме такого аналізу формуються основні списки характеристик представлених:

- характеристиками, які наявні у керівника та які працюють на створюваний імідж – їх варто посилювати й демонструвати;
- характеристиками, які наявні у керівника, але знижують чи навіть руйнують створюваний імідж – від них варто позбавлятися;

– характеристиками, які є вкрай необхідними для створення бажаного іміджу, але відсутні в керівника – їх варто напрацьовувати;

– вибір засобів самопрезентації особистості керівника освітньої установи (підбір конкретних техніків, спрямованих на досягнення іміджевих цілей) [83, с. 65].

Основні етапи роботи над позитивним іміджем (реалізації):

- входження у образ;
- втілення іміджу в реальному житті [83, с. 65].

Входячи в образ, необхідно:

- уявно програвати та апробувати його, малюючи у своїй уяві;
- продумувати умови, необхідні для втілення образу, включаючи сучасні можливості, що надаються Інтернетом, електронними пристроями;
- створювати та практично освоювати «зовнішню оболонку» образу;
- аналізувати оцінки оточуючих, даних опитування, проведеного в соціальних мережах та на сайті освітньої установи (якщо такі проводяться) [74, с. 11-12; 83, с. 65].

Тільки після цього втілюється у життя знайдений стереотип поведінки у створеному образі, відбувається «злиття» особистості з створеним образом.

Варто вказати й на наявності інших підходів. Зокрема, деякі дослідники наголошують на тому що формування іміджу – є поетапним процесом, на ефективність створення якого впливає цілий ряд особливих умов:

- 1) розвиток у керівника інтересу до себе та до світу;
- 2) усвідомлення необхідності формування позитивного іміджу;
- 3) необхідність проявляти власну активність під час роботи над створенням свого іміджу;
- 4) знання основних вимог аудиторії до особистості та діяльності керівника;
- 5) встановлення початкового рівня у розвитку таких якостей, котрі складають та формують позитивний імідж керівника освітньої установи;

б) оволодіння керівником прийомами самопізнання та відповідними навичками проектування індивідуального іміджу;

7) встановлення та дотримання основ принципу систематичності задля формування іміджу;

8) встановлення та дотримання принципу різноманіття форм і методів роботи щодо формування та корекції іміджу [4, с. 40-41; 47].

Таким чином, позитивний імідж керівника сучасної освітньої установи, як ніколи раніше, повинен містити в собі різноманітні складові, представлені управлінськими, педагогічними, комунікативними, діагностичними та дослідницькими якостями; рівень ефективності його «роботи» повинен визначатися відповідним рівнем сформованості професійних знань та умінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що є необхідними задля реалізації управлінських функцій для досягнення намічених цілей іміджу. Крім того, наявний позитивний імідж здатен підвищувати наявний рівень привабливості освітньої установи для потенційних працівників, що допомагатиме установі набагато швидше й з меншими витратами знаходити необхідних для неї співробітників, у тому числі за допомогою «переманювання» їх у власних конкурентів. Особливо великого значення вказане набуває під час створення й підтримки позитивного іміджу на ринку праці для тих освітніх установ, фінансові можливості яких є обмеженими, внаслідок чого вони не здатні запропонувати своїм потенційним працівникам більш високий рівень фінансової винагороди порівняно з конкурентами. Надважливе пам'ятати, що позитивний ефект від індивідуального іміджу керівника освітньої установи поширюється на уявлення щодо всієї установи й створює її відповідний імідж. Імідж освітньої установи – це певна частина іміджу керівника, яка визначається тим, як саме керівник може її презентувати. Отже, індивідуальна презентація тісно переплітається з організаційною презентацією. Тому цілеспрямоване створення іміджу має враховувати ще й представницьку функцію керівника,

здійснення якої необхідна передумова для успішної діяльності всієї організації.

## **2.2. Основні методи управління формуванням позитивного іміджу керівника освітньої установи**

Головною метою створення позитивного іміджу керівника освітньої установи – є зміцнення позицій закладу на ринку, підвищення конкурентоспроможності та привабливості організації для потенційних клієнтів. Формування іміджу освітньої установи відбувається через створення внутрішнього та зовнішнього образів. Зовнішній орієнтований на замовників, постачальників, інвесторів, громадські організації, державу та конкурентів. Внутрішній імідж, як правило, включає «формування корпоративної культури організації, розробку фірмового стилю, заходи з тимблдингу та зміцнення корпоративного духу» [42].

Імідж – це не тільки засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Імідж можна створювати заново або редагувати. Успішний процес його формування вимагає управління (планування, організації, контролю). Іміджем можна і треба керувати. Формування іміджу перестало бути виключно зміною особистості людини. Цей процес не може зробити з однієї людини зовсім іншу. Безперечно, що керівник освітньої установи – людина з вже існуючим іміджем, який не треба починати будувати наново, а варто зайнятися коригуванням реально сформованого іміджу. Управління формуванням позитивного іміджу керівника освітньої установи складається з наступних етапів:

1. Аналіз існуючого іміджу;
2. Створення концепції іміджу, що формується;
3. Цілеспрямоване та планомірне формування іміджу;

#### 4. Підтримка та оновлення іміджу [64].

На першому етапі здійснюється оцінка вже існуючого іміджу, це досягається через самооцінку та об'єктивну оцінку оточуючих. Варто вказати, що практично жоден з нас не в змозі оцінити себе об'єктивно. Для того, аби отримати необхідну інформацію щодо самооцінки та оцінювання оточуючих варто використовувати кілька методів одночасно.

По-перше, керівник повинен досить чітко сформулювати для себе свою самооцінку, тобто зрозуміти, як вона представляється йому самому. Незважаючи на очевидність цього факту, більшість людей, у тому числі керівники, про це здебільшого навіть не замислюються. Більшість з них вважають, що в них просто не вистачає необхідного часу на подібні заняття. Однак, якщо керівник все ж таки працює над власним іміджем або вирішив змінити його, він повинен оцінити, що саме йому краще змінити, які власні сильні чи слабкі сторони він має на момент прийняття саме цього рішення. Очевидно, така оцінка буде дещо суб'єктивною, однак іншою вона просто не може бути. Самооцінку рекомендовано оформлювати в письмовій формі, оскільки думки людини щодо себе самої можуть бути досить розпливчастими, а в письмовій формі викладу використовуються певні стандартні, конкретні, зрозумілі слова та поняття [54] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### **Приклад форми, для використання під час проведення самооцінки іміджу керівника**

<b>Якості, якими я володію в даний момент</b>	<b>Якості, які я прагнув би набути</b>	<b>Способи досягнення мети</b>

По-друге, дієвим буде також дослідження думок оточуючих та використання їх критики в продуктивному руслі. Для того, аби звернутися до інших із проханням щодо висловлювання їх власних критичних зауважень, дуже потрібною є наявність деякої мужності. Більшість сучасних керівників

не вважають за потрібне травмувати себе самого подібними процедурами. Однак вони є необхідними задля досягнення кінцевої мети – окреслити шляхи покращення наявного іміджу керівника освітньої установи. Бажаним є знайти саме для цієї мети людей, які будуть щиро зацікавленими. Варто детально пояснити їм бажання змінити який-небудь аспект самопрезентації й попросити допомоги та поради [54].

Варто вказати, що керівник може провести анкетування серед своїх же співробітників. Однак, наявна анкета не повинна бути прямо присвяченою питанням його іміджу. Питання повинні бути сформульовані дуже «обережно» для того, аби підлеглі відповіли щиро на поставлені питання. Крім того, можна також розмістити питання, що будуть присвячені ставленню до особистості керівника й методів керівництва, а серед інших, наприклад, присвяченим питанням поліпшення якості продукції. Також варто вказати, що є можливим використання й методики експертної оцінки. Однак, під час застосування вказаної методики допомога відповідних фахівців є вкрай необхідною. Керівник не може використовувати її самостійно, тому що в цьому випадку відповіді будуть далекі від дійсності (особливо, якщо це керівник вищого рівня) [54].

Отже, сучасний керівник повинен визначити для себе мету створення власного іміджу, а за можливості й кінцевий результат («ідеальний імідж» [68]) та вихідну базу формування, тобто образ, наявний у даний момент. Після цього процес створення іміджу повинен бути «розбитий» на окремі складові частини, що визначають способи досягнення мети та його зразкові строки щодо кожної зі складових.

На другому етапі керівник визначає собі мету формування іміджу, а за можливості й кінцевий варіант («ідеальний образ» [68]), до якого він особисто прагнучиме. Формування іміджу починається з виявлення уявлень щодо об'єкту, що склалися в цільовій аудиторії, визначення переваг, очікувань і вимог аудиторії до об'єкту, котрий претендує на позитивний імідж. Коли вся

необхідна інформація зібрана, можна переходити до конструювання та розробки стратегії формування іміджу (рис. 2.1).

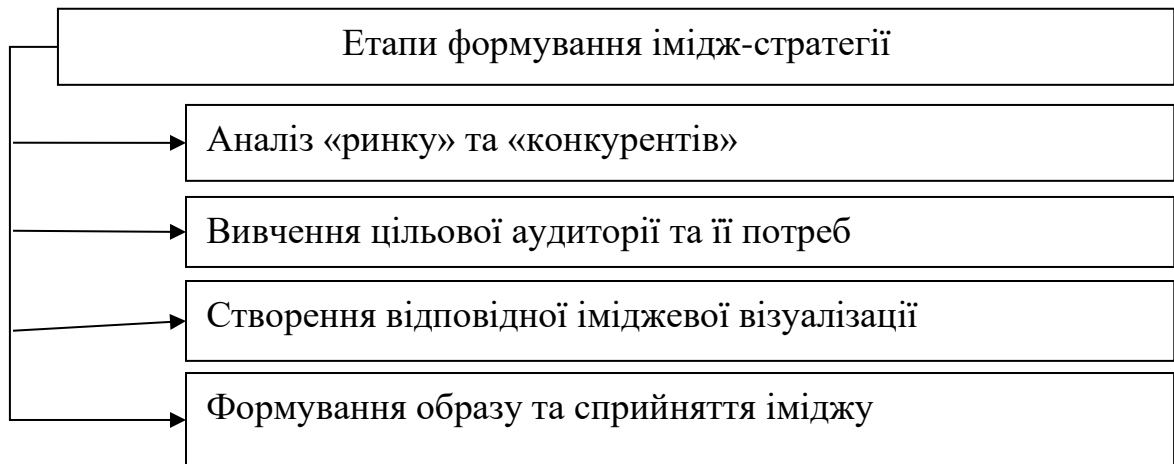


Рис. 2.1. Основні етапи формування імідж-стратегії керівника

Далі, діючи за наміченою стратегією, здійснюється переведення сконструйованої моделі на реальні повідомлення (візуальні, вербальні, події та ін.). Сконструйований образ, звичайно ж, вимагає контролю, виміру реакції на нього цільової аудиторії, аби у разі потреби можна було щось скоригувати. Правильно сконструйована стратегія іміджу – найбільш ефективний спосіб роботи з масовою свідомістю, що відображає ключові позиції, та здатна викликати «автоматичні реакції» в аудиторії.

На третьому етапі цілеспрямованого та планомірного формування іміджу дуже важливим є питання планування, без якого неможливо досягти мети, скласти чітку програму дій і втілити її в життя. Цілеспрямовано створюваний імідж керівника освітньої установи не є набором випадкових компонентів, а чіткою системою взаємозалежних якостей, інтегративною сукупністю характеристик [67]. До таких характеристик відносять, насамперед:

- образ керівника (його здібності, установки, цінності, соціально-психологічні характеристики, зовнішній вигляд);
- образ персоналу освітнього закладу (соціальні дані, культура, професійна компетентність, особистісні характеристики тощо);



– уявлення соціального оточення щодо якості освіти, стилю установи, рівня комфортності освітнього середовища, ціну освітніх послуг та зовнішню атрибутику [3, с. 132-133].

В результаті вироблений сприятливий імідж освітньої установи може стати своєрідним мірилом ступеня розвитку всього закладу, оцінки перспективності його розвитку, зрілості та професіоналізму всього колективу, ступеня своєчасності освітнього продукту та креативності навчальної роботи у школі. Крім того, вказаний етап потребує розробка конкретних заходів, взаємопов'язаних із формуванням іміджу (рис. 2.2). Умовно їх можемо поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми можемо вважати, наприклад, підвищення організаційної (корпоративної) культури; створення відповідної символіки освітньої установи; розробка дрес-коду (стандартів одягу); зміна якості взаємовідносин усіх учасників освітнього процесу; навчання етики ділових взаємовідносин тощо. Важливо пам'ятати, що відкритість і демократичність освітньої установи залежить від того, наскільки привабливо виглядає те, що збирається «відкрити» для них керівник й установа в цілому [51].

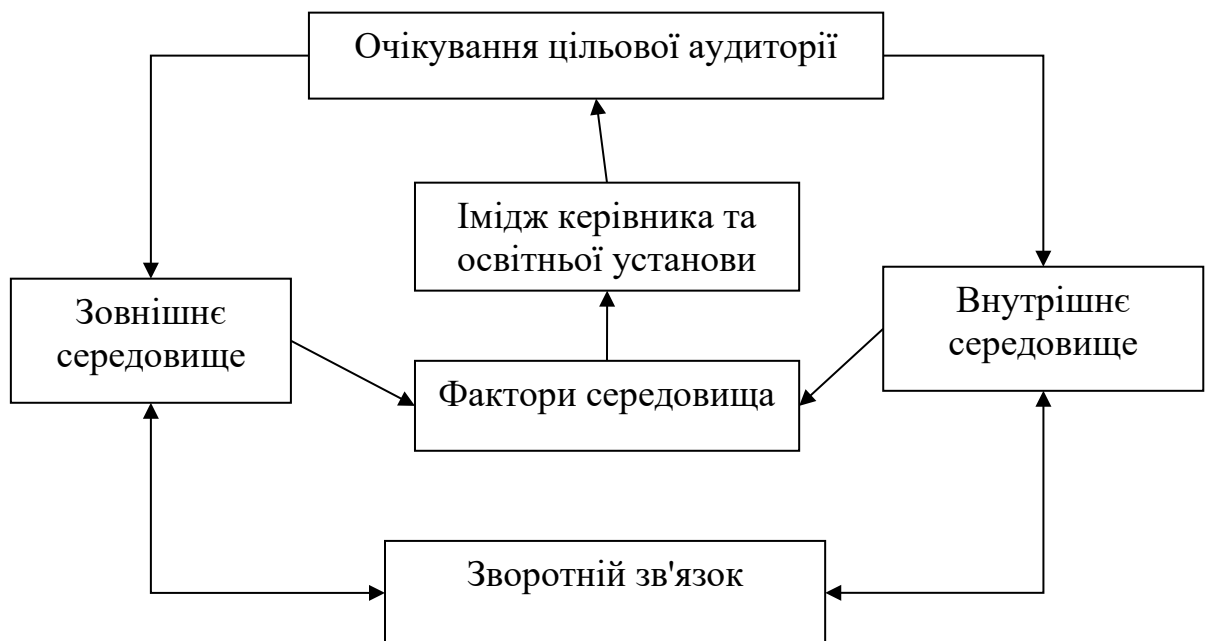


Рис. 2.2. Особливості функціонування іміджу освітньої установи

До зовнішніх належать: трансляція цілей та діяльності освітньої установи для зовнішніх «споживачів» – батьків, соціальних партнерів, ЗМІ. Це створення та регулярне поповнення сайту освітньої установи, акції, письмові та усні контакти, включаючи інформування через буклети, пам'ятки, листівки, розсилка листів подяки, участь у великомасштабних проектах, дослідженнях, волонтерській діяльності – тобто у всіх заходах, що мають широкий суспільний резонанс [3, с. 135-136].

Результатом цього етапу має стати рольовий розподіл навантаження. Найголовніше тут, щоб діяльність з формування іміджу керівника торкалася інтересів та зусиль усіх членів освітньої спільноти. Важливе значення на етапі планування має питання характеру зворотного зв'язку (або моніторингу).

Нарешті, на четвертому етапі здійснюється підтримка сформованого іміджу, а також постійне його оновлення через моніторинг інформації щодо аспектів діяльності. Звернемося до методів, що дозволяють успішно формувати позитивний імідж керівника навчального закладу. Формування позитивного іміджу керівника та його підтримка – це процес постійний і вагомий, оскільки саме це є запорукою стабільності та привабливості установи для її цільової аудиторії. Досягнувши поваги в суспільстві, керівник освітньої установи повинен підтримувати власний позитивний імідж. Все, що вкладено у формування позитивного іміджу керівника установи, принесе не лише гідний «прибуток», а й створить добрий фундамент для подальшого зростання освітньої установи.

Процес підтримки сформованого іміджу керівника освітньої установи може бути представлений наступною послідовністю кроків:

- систематичний аналіз маркетингового середовища освітнього закладу та виявлення найважливіших груп громадськості, щодо яких повинна бути зосереджена основна увага;

- визначення основних чинників, що сприяють формуванню іміджу керівника освітньої установи;

- розроблення бажаного образу освітньої установи та її керівника в кожній цільовій групі з урахуванням стратегічних цілей;
- оцінка поточного стану іміджу керівника освітньої установи в кожній цільовій групі громадськості;
- розробка та реалізація плану заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу керівника освітньої установи;
- оцінка досягнутих результатів та внесення змін (за потреби) до стратегічного плану.

Для ефективного формування іміджу керівника освітньої установи необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх та внутрішніх умов його діяльності. Крім того, необхідно визначити цілі формування іміджу та розробити стратегії та методи їх досягнення. Важливо розробити науково-методичні засади для «цілеспрямованого формування іміджу керівника освітньої установи» [33].

Отже, для досягнення та вдосконалення іміджу керівника освітньої установи необхідно застосовувати різноманітні інструменти та методи. Серед найпопулярніших і широко використовуваних можемо назвати: SWOT-аналіз, матриця нестабільності довкілля, реклама, Public Relations та інші. Більш детально підходи щодо формування необхідного рівня іміджу можемо згрупувати в такі основні напрями:

1. Виробничо-економічний підхід включає поліпшення якості освітнього продукту, впровадження нових технологій і підвищення ефективності діяльності установи.

2. Маркетинговий підхід ґрунтується на конкурентній боротьбі, стабілізації та просуванні продажів, а також на проведенні PR-заходів для збільшення впізнаваності та привабливості керівника освітньої установи, та її в цілому.

3. Клієнтурний підхід спрямований на розробку культури взаємовідносин з «клієнтами» та «партнерами», надання достовірної інформації та виконання договірних зобов'язань перед «споживачами».

4. Кадровий підхід включає розвиток корпоративної культури, створення згуртованої команди та формування власного стилю управління, особливостей прийняття управлінських рішень [18; 58].

Таким чином, для ефективного та дієвого управління формуванням позитивного іміджу керівника освітньої установи бажано використовувати всі перелічені підходи та методи задля більш ефективного формування іміджу керівника та установи, оскільки кожен з них значно впливає на іншого й сприяє досягненню бажаних успіхів. Жоден із існуючих методів неспроможний самотійно повністю охопити всі аспекти іміджу керівника, для досягнення найкращого результату рекомендується комплексний підхід. У зв'язку з цим у рамках формування іміджу керівника освітньої установи в сучасних умовах варто застосовувати певні інтегровані маркетингові комунікації. Серед основних інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій можемо назвати:

- рекламу діяльність керівника освітньої установи;
- заходи щодо стимулювання попиту, включаючи такі дії, що створюють сприятливі умови для цінової гнучкості попиту та пропозиції;
- інформування цільових аудиторій про властивості та види «освітнього товару», а також про вид та якість таких послуг;
- формування іміджу керівника та престижу освітньої установи з використанням друкованих та електронних ЗМІ;
- організація акцій, розпродажів, ярмарків та інших заходів з метою залучення уваги та «збільшення попиту»;
- інформування споживачів та партнерів щодо результатів діяльності керівника освітньої установи;
- поширення інформації щодо досягнень освітньої установи на фоні її конкурентів.
- PR-діяльність загалом, включаючи спонсорську та благодійну діяльність, участь у різноманітних заходах та радах тощо;

– публіситі, що є різновидом PR-діяльності, включаючи пропаганду та інші методи.

Список методів та інструментів, що дозволяють регулювати імідж керівника, є важливим аспектом у процесах формування успішного іміджу всієї освітньої установи. Критичне значення має взаємодія цих інструментів між собою, оскільки вони посилюють один одного та сприяють створенню сприятливого іміджу компанії. Отже, в сучасних умовах сприятливий імідж керівника стає необхідністю для досягнення сталого та довгострокового успіху установи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

#### 3.1. Аналіз іміджу керівника сучасної освітньої установи

Імідж – є засобом соціального управління, тобто створення потрібного враження, цілеспрямованого формування спонукання до певної соціальної поведінки. Для того щоб домогтися визнання, вибудовуючи комунікацію з деякою спільнотою, людина свідомо чи несвідомо прагне у своєму іміджі відповідати очікуванням цих людей. Імідж особистості формується через громадську думку, яка у свою чергу сприймається як форма масової свідомості. У зв'язку з цим, вивчаючи імідж керівника освітньої установи, на наш погляд, доцільно використовувати саме соціологічний підхід. Цей підхід дозволяє розглядати особу керівника освітньої установи у процесі формування та реалізації освітніх взаємовідносин. Освітні взаємовідносини є формою професійної та загальної освітньої діяльності суб'єктів, що здійснюється в процесі передачі культурного наслідування та соціального досвіду підростаючим поколінням. Крім того, аудиторія іміджу керівника освітньої установи представлена різними стратами (кластерами), з якими необхідно проводити дослідження окремо. Також варто дослідити й уявлення самих керівників освітніх установ щодо ідеального керівника. Вказане варто робити, виходячи з того, що це уявлення виконує корекційну функцію у формуванні «Я-ідеального», тобто представлено атрибутами (характеристиками), які, на думку керівників, «призводять до бажаної активізації освітніх взаємовідносини» [46]. Саме тому, було складено анкети для самих керівників освітніх установ.

Відомо, що незамінним прийомом отримання інформації щодо суб'єктивного світу людей, їх схильностей, мотивах діяльності, думках є саме опитування. Опитування приваблює дослідників ще й тому, що воно здається майже універсальним методом. Будучи, безсумнівно, найкращим джерелом знання про внутрішні спонукання людей, цей метод при дотриманні належних пересторог дозволяє отримати не менше надійну, ніж у спостереженні або за документуванням, інформацію щодо подій минулого або сьогодення, щодо продуктів діяльності. Запитувати можна про все, навіть «про те, чого самому ні побачити, ні прочитати ніяким чином не вдасться» [62]. Особливістю використання саме цього методу полягає в тому, щоб знати, що саме запитувати, як запитувати, кого запитувати й, нарешті, як переконатися, що можна вірити отриманим відповідям. Існують два великі класи опитувальних методів: інтерв'ю та анкетні опитування [53]. Анкетні опитування класифікують насамперед за змістом і конструкцією питань, що задаються. Розрізняють відкриті опитування, коли респонденти висловлюються у вільній формі. У закритому опитувальному аркуші всі варіанти відповідей заздалегідь передбачені. Напівзакриті анкети комбінують обидві процедури.

Під час проведення опитувань варто пам'ятати, що з їх допомогою виявляються суб'єктивні думки та оцінки, які схильні до «коливань», впливів умов опитування та інших обставин. Щоб мінімізувати спотворення даних, пов'язані з цими факторами, будь-який різновид опитувальних методів слід практикувати в стислі терміни. Не можна розтягувати опитування на тривалий час, оскільки до кінця опитування можуть змінитися зовнішні обставини, а інформація щодо його проведення буде передаватися опитуваними один одному з якимись коментарями, і ці судження впливатимуть на характер відповідей тих, хто пізніше потрапить до складу респондентів.

Також варто вказати, що повнота та глибина інформації істотно залежить від загальної культури та кругозору респондентів. У нашому випадку доречно використовувати як закриті, так і відкриті питання. Зміст питань формулювався нами після освоєння теорії, з урахуванням аудиторії іміджу

керівника освітньої установи. Окремі групі респондентів було запропоновано написати міні-твір на тему: «Ідеальний образ керівника освітньої установи». Для аналізу творів, було обрано контент-аналіз. Контент-аналіз – метод якісно-кількісного аналізу соціальної інформації [8, с. 20-21]. Контент-аналіз вивчає зміст тексту. Однією з головних привабливих позицій контент-аналізу як дослідницького методу є можливість вивчення великого обсягу вихідних даних. При проведенні такої роботи метод контент-аналізу дозволяє зробити дослідження більш об'єктивним, надійним, валідним [32, с. 96-97].

Таким чином, метою опитування було уточнення змістовних характеристик іміджу керівника освітньої установи через вивчення враження про керівника у свідомості підлеглих та «споживачів освітніх послуг», а також думка самих керівників освітніх установ щодо атрибутів іміджу, що допомагають гармонізації освітніх взаємовідносин. Були визначено способи дослідження – опитування, контент-аналіз.

В анкетуванні взяли участь керівники різних освітніх установ. Усього 21 респондент. Вік керівників від 34 до «за 60» років. Питання анкети для керівників освітньої установи розміщено в Додатку А.

В першому питанні керівникам було запропоновано проранжувати важливі компоненти іміджу для керівника.

Виділяючи найважливіші сторони іміджу керівника освітньої установи, респонденти відзначили на першому місці діловий та вербальний імідж – 76%.

На другому місці за важливістю виділили габітарний імідж – 67%, третє місце розділили середовищний та кінетичний імідж – 52% (рис. 3.1).



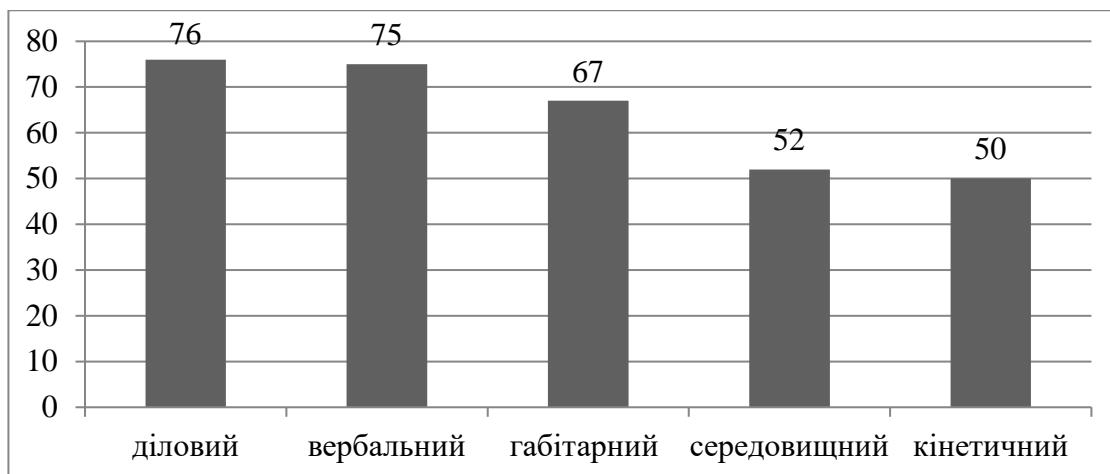


Рис. 3.1. Важливі компоненти іміджу керівника освітньої установи (результати анкетування керівників)

На запитання: «Для якої цільової аудиторії керівнику освітньої установи найчастіше доводиться коригувати свій імідж?» було отримано такі відповіді: 62% респондентів наголосили на необхідності коригувати свій імідж для органів управління сферою освіти; 52% керівників вважають необхідно коригувати свій імідж для колективу установи; 42% керівників відзначили службовців контролюючих органів системи освіти; 38% було віддано за категорію «для керівників освітніх установ»; 29% відзначили соціальних партнерів (рис. 3.2).

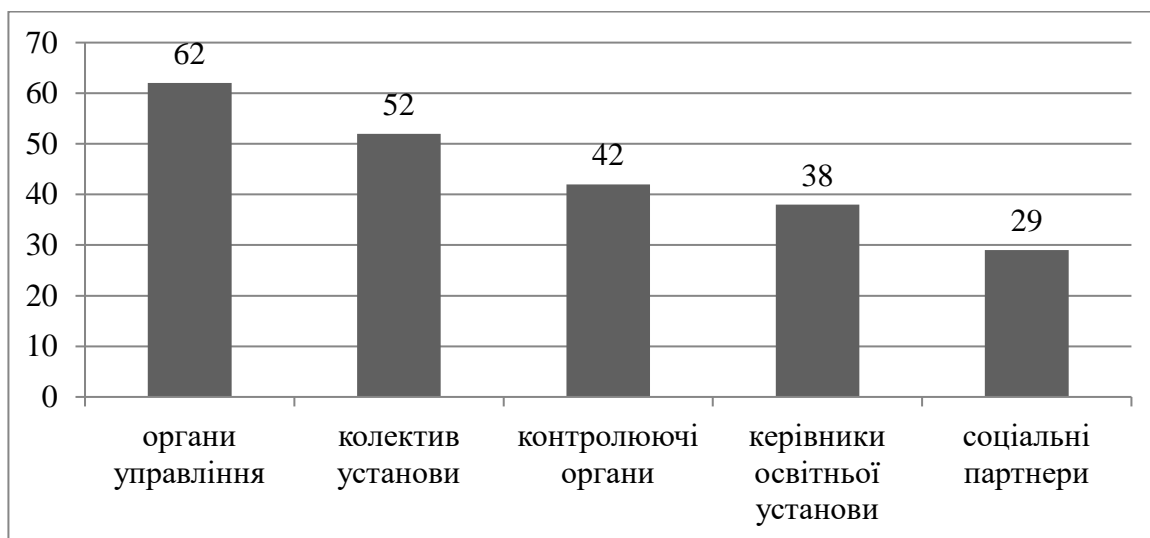


Рис. 3.2. Показники важливості коригування іміджу керівника освітньої установи

На рис. 3.3 показано, як розподілилися бали на запитання: «Яка цільова аудиторія, на Ваш погляд, є найбільш вимогливою до іміджу керівника освітньої установи?» На думку респондентів, найбільш вимогливими до іміджу керівника освітньої установи є представники органів управління системою освіти, так відповіли 61%. На другому місці споживачі освітніх послуг – 57%, третє місце розділили представники колективу установи та службовці контролюючих органів системи освіти – 43%. Всього 24% відзначили соціальних партнерів, поставивши по одному балу.

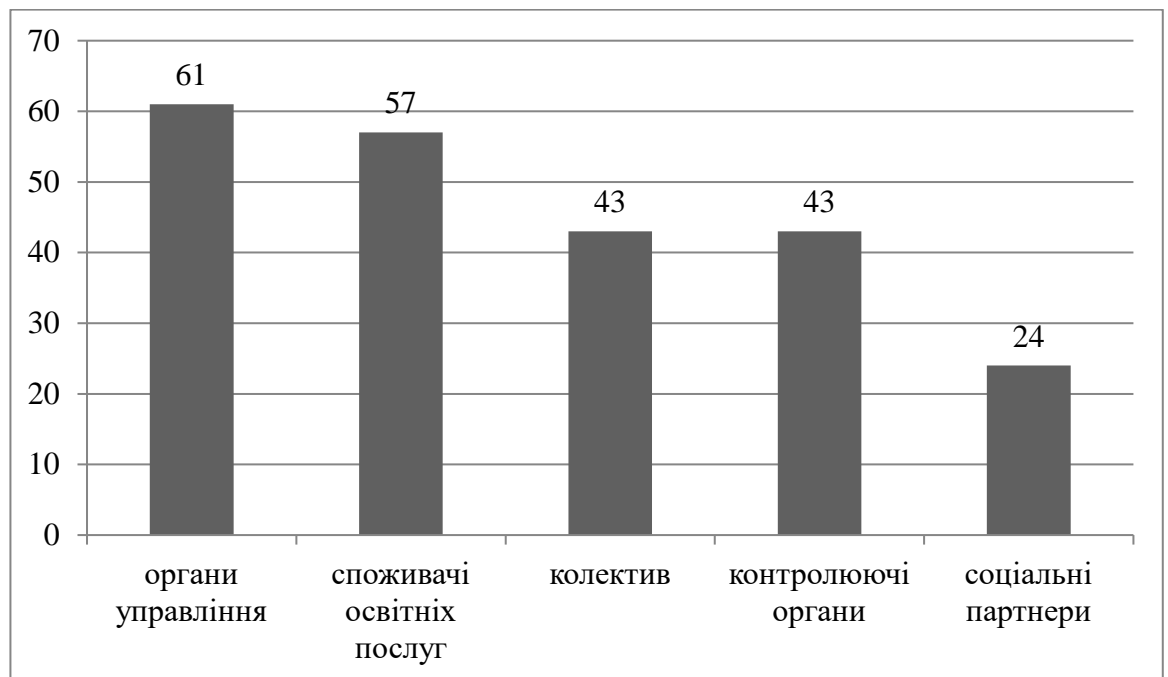


Рис. 3.3. Найбільш вимоглива цільова аудиторія до іміджу керівника

На думку респондентів, найбільш визначальним для «еталону бажаного» в іміджі керівника з боку споживачів освітніх послуг є складові ділового іміджу, як вважає 33%; на другому місці компоненти габітарного іміджу – 29%; на третьому місці вербальний імідж – 24%; керівники вважають, що середовищний та кінетичний імідж не мають значення для споживачі освітніх послуг – 0%. Інше, все те, що не входить до даних компонентів, однак є особистісними якостями, компетенція ми, було відзначено 11% опитаних (рис. 3.4).

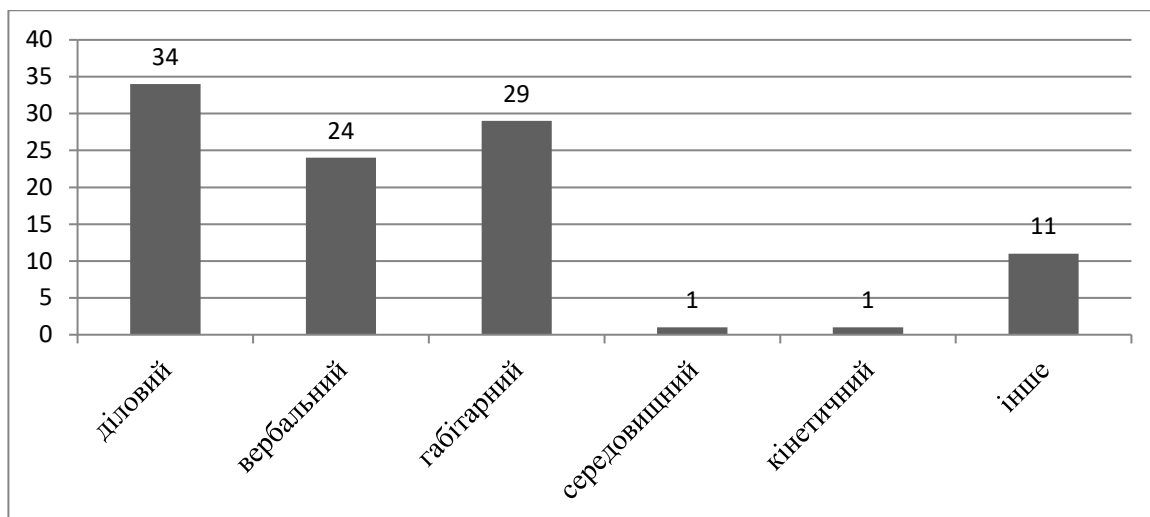


Рис. 3.4. Думка керівників щодо «еталону бажаного» в іміджі керівника з боку споживачів освітніх послуг

Відповідаючи на запитання щодо «еталону бажаного» в іміджі керівника освітньої установи з боку колективу освітньої установи, на першому місці було поставлено діловий імідж – 48%; на другому місці вербальний імідж – 23%; на третьому місці габітарний імідж – 14%; 5% опитаних, відзначили особисті якості та компетенції; 5% віддали перевагу кінетичному та середовищному іміджу (рис. 3.5).

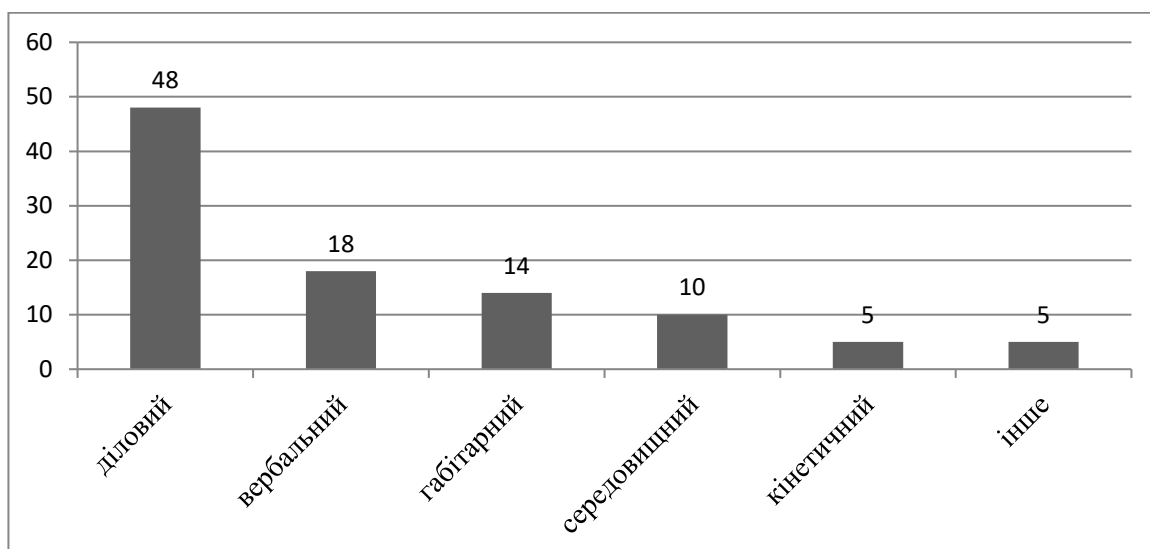


Рис. 3.4. Думка керівників щодо «еталону бажаного» в іміджі керівника з боку колективу освітньої установи

«Еталон бажаного» в іміджі керівника з боку соціальних партнерів, керівники оцінили так: 48% відзначили діловий імідж, як такий, що стоїть на першому місці; 18% відзначили вербальний імідж; 14% – габітарний імідж, 10% – середовищний імідж; по 5% кінетичний імідж та особисті якості та компетенції (рис. 3.5).

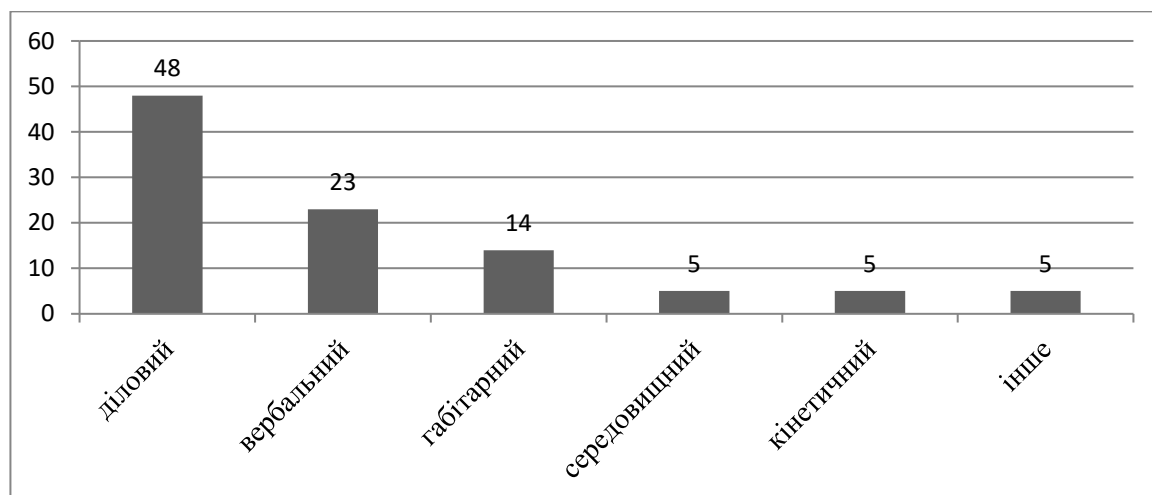


Рис. 3.5. Думка керівників щодо «еталону бажаного» в іміджі керівника з боку соціальних партнерів

Відповідаючи на питанням щодо того, що саме в іміджі керівника визначає сильніше враження для ефективної соціальної взаємодії загалом, 48% вважають діловий імідж; 18% – вербальний імідж; габітарний імідж – 14%; по 5% кінетичний та середовищний імідж; 10% за особистісні якості та компетенції (рис. 3.6).

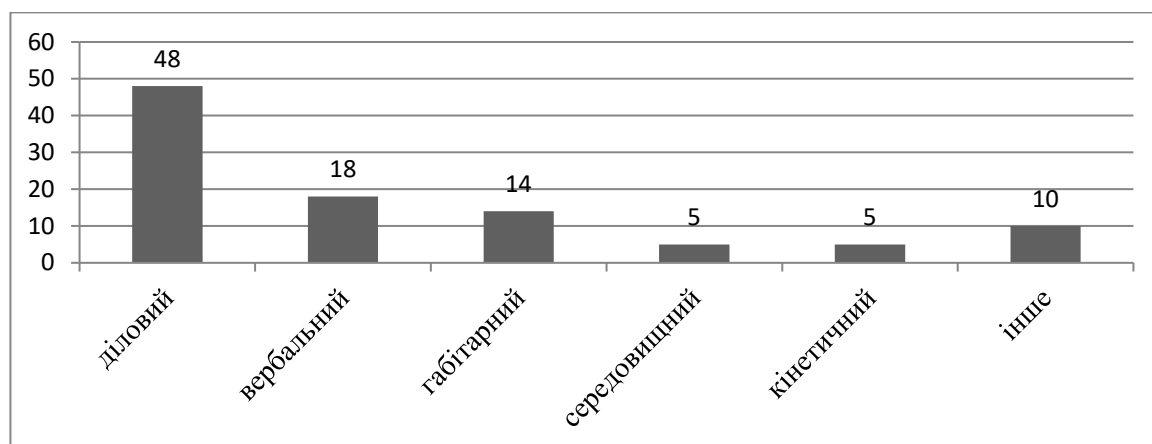


Рис. 3.6. Компоненти, що визначають суттєве враження для соціальної взаємодії

Таким чином, анкетування керівників освітніх установ дозволяє стверджувати, що вони зацікавлені у створенні образу компетентного керівника у свідомості інших суб'єктів освітніх взаємовідносин: представників органів управління системою освіти, споживачами освітніх послуг, колективом установи, представників контролюючих органів системи освіти, соціальних партнерів. Підтвердженням цього також є відповіді керівників освітніх установ на питання щодо коригування іміджу, де вони стверджують, що «регулюють» власний імідж, виправляють його, намагаються зробити його більш ефективним та дієвим. Особливо скрупульозно ставляться керівники освітніх установ до цільової аудиторії представників органів управління системи освіти, а також до споживачі освітніх послуг та колективу установи. Найбільш «прохолодне» ставлення у цьому питанні керівники освітніх установ виявляють до соціальних партнерів. На наш погляд, це не є показовим, оскільки в сучасних умовах професійної взаємодії саме соціальних партнерів можна розглядати як повноправних суб'єктів освітніх взаємовідносин, які можуть у процесі комунікації вплинути на формування освітньої установи, активізувати соціально-культурні взаємозв'язки та взаємодії. Розглядаючи значимість різних компонентів іміджу, керівники освітніх установ відзначають діловий та вербальний компоненти. На думку керівників, саме ці сторони образу керівника є вирішальними в процесі взаємодії з всіма представниками цільової аудиторії, що спонукає, у свою чергу, керівників освітніх установ до ефективних взаємовідносин до активізації взаємодії.

Для представників колективу освітньої установи також було складено анкету, для уточнення значущих компонентів іміджу керівника (див. Додаток Б). В анкетуванні взяли участь представники різних освітніх установ. Усього 20 осіб. Вік опитуваних від 23 до 50 років.

Представникам колективу освітньої установи було поставлено питання щодо основних, значущих складових іміджу керівника (рис. 3.7). Було отримано такі результати: найвищі бали було розподілено між габітарним, вербальним, кінетичним іміджем; потім представники колективу віддали свою

перевагу діловому іміджу; на останок було відмічено середовищний імідж та інші особистісні якості керівника.

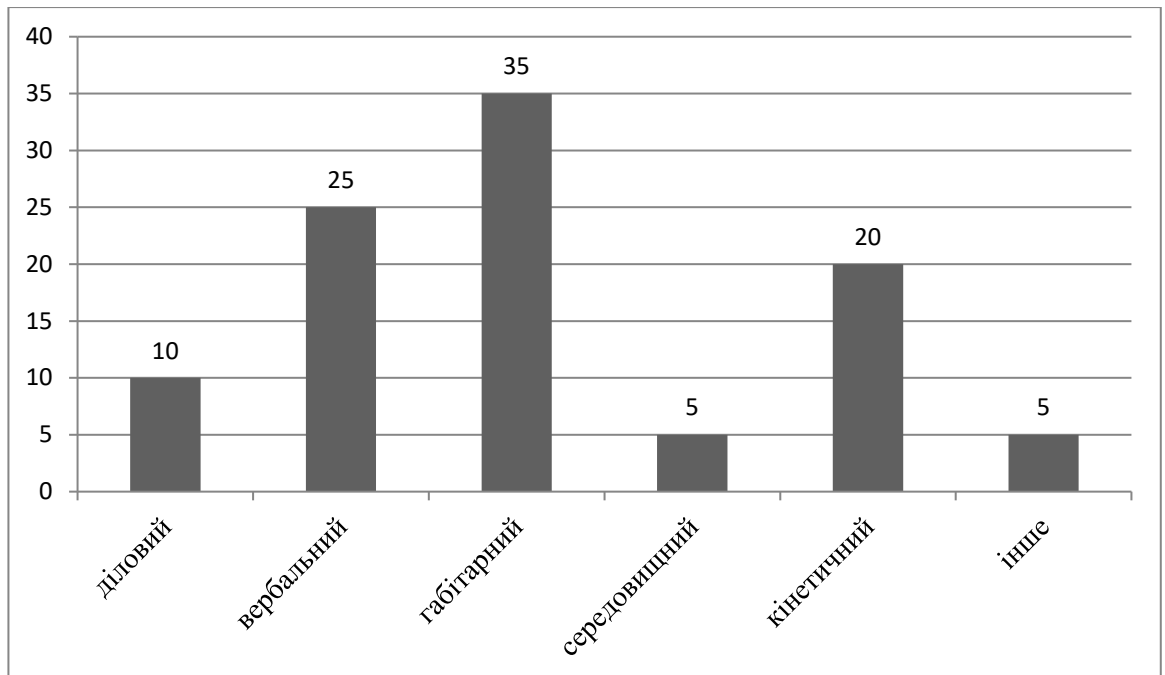


Рис. 3.7. Важливі компоненти іміджу керівника освітньої установи (результати анкетування колективу)

На запитання: «Чи необхідне формування іміджу керівника освітньої установи?» представники освітньої установи були одноголосні – 100% висловилися «Так». Аргументували свій вибір тим фактом, що керівник – є «першою» особою організації, саме від нього залежить успішна діяльність освітньої установи, правильно підібраний імідж керівника впливає на культурне спілкування, діяльність всього колективу, що викликає більший рівень довіри з боку інших представників цільової аудиторії.

Крім того, оскільки імідж – є візитною карткою людини, й саме без іміджу неможливе створення авторитету, було поставлене ще одне питання представникам колективу освітньої установи – що саме вони вкладають в розуміння ідеального іміджу керівника освітньої установи. На перше місце в образі ідеального іміджу керівника освітньої установи, було поставлено компоненти ділового іміджу – 40%; володіння технологіями управління, цілеспрямованість, готовність приймати відповідальність – усе це зазначали

опитувані як необхідну та обов'язкову складову ділового іміджу керівника. На другому місці – габітарний імідж – 30%; колектив ретельно стежить, як виглядає їхній керівник. На третьому місці – вербальний імідж – 15%; опитувані відзначають важливість наявності культурної, грамотної мови, ораторських здібностей, вміння аргументувати власну думку. Середовищний, кінетичний та особистісні якості та компетенції відзначили лише 5% опитаних (рис. 3.8).

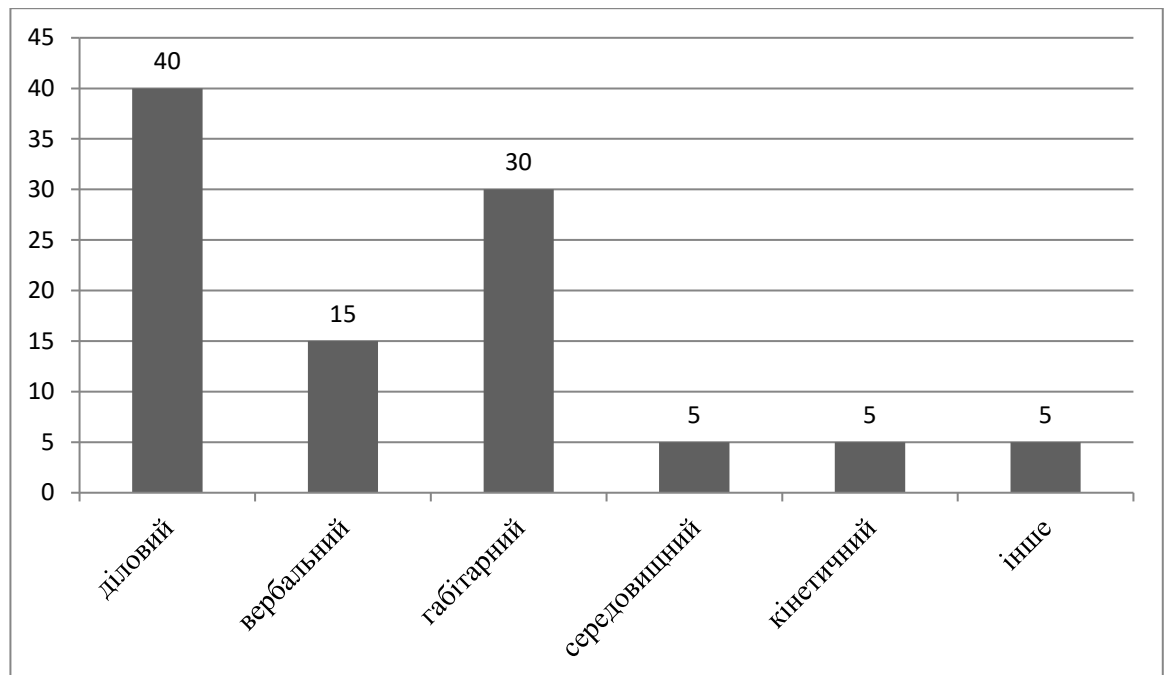


Рис. 3.8. Складові образу ідеального іміджу керівника (результати анкетування колективу)

Варто вказати, що відповідаючи на питання про те, які саме складові іміджу керівника представникам колективу хотілося б перенести до власного професійного іміджу, було отримано такі відповіді. Опитувані розділилися на дві категорії: 80% освітян до свого професійного іміджу хотіли б перенести складові ділового іміджу; 20% – складові вербального іміджу. Крім того, вони наголосили й на тому, що формування іміджу керівника освітньої установи є творчим (55% опитаних); 25% вважає формування іміджу – наслідування стереотипу, що склався; 20% – упевнені, що створити імідж неможливо як без творчості, так і сформованого стереотипу.

Отже, за результатами анкетування представників трудового колективу освітньої установи можемо зробити висновок, що формування іміджу є вкрай необхідне для сучасного керівника. Опитування наголошували на тому, що формування іміджу є здебільшого творчим процесом. Важливими складовими іміджу керівника більш вважає: габітарний, вербальний, кінетичний імідж. У свій професійний імідж працівники хотіли б перенести складові ділового та вербального іміджу: вміння подавати інформацію, вміння планувати, знати законодавство, вміння працювати з людьми, технікою, вміння переконувати, володіння технологіями, вміння грамотно та оперативно знаходити відповіді, грамотне та правильне мовлення, ораторські здібності – все це перераховували опитувані. Також варто вказати, що представники освітніх установ практично не згадують середовищний компонент іміджу керівника освітньої установи, очевидно, не вважаючи його визначальним.

Для подальшого уточнення змістовних характеристик іміджу керівника освітньої установи нами було також проведено дослідження серед споживачів освітніх послуг. Споживачам освітніх послуг було запропоновано написати невеликий твір-есе на тему: «Ідеальний образ керівника освітньої установи». Усього взяло участь 23 людини з різних освітніх установ. Вік респондентів віком від 25 років до 44. За результатами дослідження стало зрозуміло, що, на думку споживачів освітніх послуг, керівником освітньої установи має бути неодмінно чоловік, професіонал, середніх років, досвідчений педагог, що має власних дітей, любить свою роботу. В описі образу керівника було виділено компоненти габітарного (стильового), вербального, ділового та середовищного іміджу. Щодо габітарної (стильової) відповідності ролі керівника освітньої установи у зовнішньому виді споживачі освітніх послуг хочуть бачити керівника приємним на вигляд; охайного та елегантно одягненого; такого, що знає час і місце тому або іншому вбранню; має бездоганні манери та приємну посмішку тощо. До вербального іміджу керівника освітньої установи належать такі висловлювання споживачів освітніх послуг: керівник освітньої установи – людина культурна, з грамотно



поставленою мовою, спокійна, врівноважена, комунікабельна, чітко викладає свої думки і вміє доводити їх до розуміння слухачів. У той же час керівник освітньої установи уважний до своїх співробітників, радиться з ними, враховує їх думки, вміє спілкуватися, впевнений у собі та у своїй точці зору, здатний обстоювати свою позицію.

Описуючи середовищний імідж, споживачі освітніх послуг наголосили на чистоті приміщення освітнього закладу та його території. Необхідним, на їхню думку, є те, аби в освітній установі та на її території завжди було чисто, все відремонтовано та доглянуто. Організація середовища освітньої установи має відповідати валелогічним принципам (принцип гуманізації, принцип демократизації, принцип діяльнісного підходу, принцип науковості, принцип природовідповідності, принцип культуровідповідності, принцип інтегративності й принцип біоетики [55, с. 9-10]). Керівник освітньої установи – людина, яка веде здоровий спосіб життя, він застосовує це правило і в роботі, створює умови для активного фізичного розвитку цільової аудиторії.

Визначаючи діловий імідж керівника освітньої установи, споживачі освітніх послуг підкреслювали, керівник – це та людина, діяльності якої залежить від безлічі параметрів роботи установи, наприклад, матеріально-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, психологічної атмосфери в колективі. Вони так характеризували ділові якості керівника: керівник використовує сучасні методи, застосовує результати власних досліджень, володіє новими технологіями, вміє ставити собі мету й доводити справу до логічного кінця. Керівник освітньої установи безперервно навчається, впроваджує в роботу нові методики та схеми, об'єктивно оцінюючи необхідність цього. Крім того він обов'язково має чудові організаторські здібності, ефективно взаємодіє не тільки з колективом, а й з представниками влади та соціальними партнерами.

Ідеальний керівник йде в ногу з часом. Самоосвіта для керівника виходить на перше місце. Такому керівнику необхідно вміти викликати повагу у підлеглих та довіру в оточуючих, бути чесним та неупередженим, ставити

цілі й допомагати їх досягати, бути «твердою рукою» та вміти знайти правильні слова у різних ситуаціях. Вміння спокійно, стримано приймати тверді рішення та нести за них відповідальність [18]. Отже, бачимо, що споживачі освітніх послуг висувають високі вимоги до керівника освітньої установи. На їхню думку, керівник освітньої установи сьогодні – це педагог, психолог, бухгалтер, юрист, менеджер з персоналу та реклами, завідувач господарства тощо. Його відрізняють старанність, послідовність, далекоглядність, відповідальність. Сучасний професійний імідж керівника – це образ привабливої, інтелігентної, знаючої, відповідальної та успішної людини, риторичної особистості, що благотворно впливає на аудиторію та продуктивно з нею взаємодіє.

Таким чином, проведене опитування та наліз були спробою визначити сутнісні характеристики іміджу керівника освітньої установи, що дозволить продовжити дослідження щодо визначення інструментів формування позитивного іміджу керівника освітньої установи та створення рекомендацій щодо його поліпшення. Аналізуючи отримані дані під час опитування, можемо стверджувати, що імідж керівника у його самосвідомості побудований наступним чином: керівники вважають важливою складовою свого іміджу елементи ділового та вербального іміджу, у свою чергу колектив наголошує на важливості габітарного та кінетичного іміджу, як найважливіших сторін іміджу свого керівника. Керівники вважають, що коригувати свій імідж необхідний для представників органів управління системи освіти, в той же час й дана аудиторія є досить вимогливою до образу керівника. На думку керівників, соціальні партнери хочуть здебільшого бачити саме складові ділового іміджу. Саме діловий імідж чинить сильніше враження для соціальної взаємодії, так вважають 48% респондентів. Діловий імідж – це основа ідеального іміджу керівника, на думку більшості опитаних. Саме складові ділового іміджу керівника більшість вважає за потрібне перенести до власного професійного іміджу.

### **3.2. Рекомендації щодо формування позитивного іміджу керівника сучасної освітньої установи**

Здійснивши аналіз отриманих результатів, можемо сформуванати деякі рекомендації керівникам освітніх установ щодо формування позитивного професійного іміджу. У науковій літературі наголошується, що імідж особистості – є комплексною характеристикою, що включає такі структурні елементи: габітарний імідж, середній імідж, діловий імідж, вербальний імідж, кінетичний імідж [66, с. 106-107]. В результаті дослідження було виявлено, що в формуванні ідеального образу керівника освітньої установи в свідомості суб'єктів освітніх взаємовідносин визначальними є характеристики вербального та ділового іміджу. У зв'язку з цим можемо стверджувати, що формування даних особистісних характеристик керівника освітньої установи пов'язано з адекватною самооцінкою та підвищенням комунікативної культури керівника.

Інструментами формування ділового та вербального іміджу є техніки самопрезентації, методи тайм-менеджменту, знання норм ділового етикету. Варто зупинитися на них докладніше. Керівнику освітньої установи, перш ніж демонструвати власні ділові якості оточуючим, необхідно виробити об'єктивне уявлення про себе як про професіонала. Для цього необхідно починати з пізнання та прийняття себе. Відомо, що адекватна самооцінка складається з знання суб'єктом своїх психологічних якостей, а також із ставлення до самого себе, до власних вчинків, переваг та недоліків.

Механізмами становлення адекватної самооцінки є «самопізнання, оцінка особистістю своїх конкретних дій у процесі соціальної комунікації, а також ставлення до себе, прийняття себе, своїх особливостей» [56]. Для формування уявлення про себе як про професіонала, керівнику необхідно дати адекватну самооцінку своїм діловим якостям: працьовитості, старанності,

відповідальності, цілеспрямованості, здібності до творчості, вміння приймати рішення тощо. Це необхідно для того, щоб зрозуміти, що потрібно змінити, які сильні та слабкі якості має керівник зараз.

У сучасних дослідженнях пропонуються наступні методи та прийоми формування адекватної професійної самооцінки:

- самостереження за своїми діями, вчинками, переживаннями;
- самоаналіз прояву своїх якостей у поведінці та діяльності;
- самозвіт як наслідок самоаналізу;
- самоконтроль як вміння порівнювати програму виконуваних дій із раніше заданою;
- порівняння своїх дій та вчинків з діями та вчинками інших людей [61, с. 400-401; 82, с. 73].

Також у формуванні адекватної професійної самооцінки керівника освітньої установи може допомогти коуч-консультування. На думку деяких дослідників дана технологія «формування адекватної професійної самооцінки використовується у разі, коли суб'єкт має бажання чи навіть прагне рухатися до вищого рівня функціонування, є максимально сфокусованим на досягненні сформованої стратегії подальшого професійного просування» [59, с. 44].

Адекватна професійна самооцінка сприяє правильному вибору стратегії самопрезентації як техніки управління враженням із боку інших суб'єктів комунікації. На думку І. Джонсон, Т. Піттман в основі самопрезентації лежить прагнення людини розширити та підтримати вплив у міжособистісних взаємовідносинах [24, с. 250]. Вони розглядають п'ять стратегій самопрезентації:

- через владу чарівності (подання себе привабливим в очах інших);
- компетентність (прагнення заслужити на повагу інших людей);
- демонстрацію сили (залякування);
- через вираження своїх моральних якостей;
- через прохання як прояв залежності, складнощів у вирішенні будь-яких завдань [24, с. 250-251].

Дані стратегії самопрезентації вибираються відповідно до життєвим досвідом суб'єкта та соціальним контекстом. Автори вказують, що «стратегії залякування та прояви залежності (утруднення) є найбільш небезпечними та ризикованими, оскільки людина, що залякую, може здаватися грубою і викликати у співрозмовника неприйняття; а слабкість людини завжди виглядає привабливо» [24, с. 251]. На нашу думку, для керівника освітньої установи найвигідніше обрати стратегію демонстрації своєї компетентності та найкращих моральних якостей своєї особистості, а також прагнення зробити сформовані або можливі уявлення про себе більш привабливішим в очах інших людей.

Самопрезентація керівника освітньої установи може проходити як безпосередньо (віч-на-віч зі співрозмовником), так і опосередковано (за допомогою певних засобів та інструментів). Рекомендуємо керівникам освітніх установ для створення сприятливої атмосфери спілкування та прихильності до себе співрозмовника використовувати вказані прийоми:

- посмішка та доброзичливий погляд;
- звернення на ім'я, по батькові;
- привітання, що включає етикетні форми «рада з вами познайомитися» тощо;
- прояв дружнього настрою як компліменту, жарти [28; 38].

Візитна картка для керівника освітньої установи є також простим і актуальним прийомом самопрезентації. Оформлення візитної картки вимагає певної послідовності:

- повна юридична назва освітньої установи;
- прізвище, ім'я, по батькові;
- посада та сфера діяльності;
- адреса освітньої установи;
- номер робочого телефону;
- адреса електронної пошти, сайт організації [88].

Стратегія самопрезентації через уявлення себе привабливим в очах інших людей сприяє формуванню стильового іміджу керівника. За результатами дослідження можемо стверджувати, що самі керівники та колектив велику увагу приділяють габітарному (стильовому) іміджу. Зовнішній вигляд керівника є відправною точкою для сприйняття його образу. Багато керівників вважають, що створити свій образ самостійно не потребує великих зусиль.

Як показує практика, створення іміджу, особливо іміджу керівника освітньої установи, вимагає не лише великих зусиль, а й величезного багажу знань у цьому напрямі. Для того щоб знайти свій імідж, ефективно та органічно працюючий на авторитет керівника, більшість дослідників рекомендує «звертатися до професіоналів у цій галузі, до іміджмейкерів» [65]. Іміджмейкер – це «фахівець, який продумує концепцію іміджу, планує етапи реалізації цієї концепції, залучає інших професіоналів для створення окремих елементів цілісного образу (стилісти, дизайнери, модельєри, PR-фахівці)» [36].

Завдання персонального іміджмейкер розкрити потенціал свого клієнта. Персональні іміджмейкери працюють із гардеробом клієнта: аналізують речі, які він носить, допомагають скласти новий гардероб. Зачіска, макіяж також у фокусі стилістів-іміджмейкерів. Вони створюють «цілісний образ, який підкреслює переваги зовнішності й допомагає клієнту досягти поставленої мети» [9, с. 155-156]. До основних та найпопулярніших напрямків роботи іміджмейкера можна віднести наступне:

- створення персонального стилю (зміни стилю одягу, зачіски, макіяжу; рекомендації щодо ходи, мови, міміки, якщо в цьому є потреба; підбір аксесуарів та предметів, що сприяють створенню впізнаваного образу);
- імідж-консультування (спрямоване на психологічну корекцію існуючих стереотипів поведінки, що заважають досягненню успіху);
- консультування за модними стилями та трендами (головне грамотно зіставити сучасні модні тенденції з метою клієнта) [67].

Іміджмейкер допомагає здійснити професійний комплексний підхід до образу, зверне увагу на добір усіх деталей, які допоможуть досягти успіху у професійній сфері. Варто вказати, що в ході нашого дослідження було доведено, що представники цільової аудиторії хочуть бачити керівника освітньої установи як людину приємну зовні, охайну і елегантно одягнену, котра знає час і місце для того або іншого вбрання, має бездоганні манери та приємну посмішку. Самі керівники говорять про те, що саме цю сторону іміджу коригують у спілкуванні з співробітниками, представниками контролюючих органів системи освіти, але сподіваються лише на власний досвід у цьому питанні.

Однак, важливо пам'ятати, що імідж керівника – це не лише його одяг. Величезне значення мають міміка, манера говорити, як людина керує своїм тілом. Одним із основних процесів взаємодії колективу освітньої установи є формування комунікативної культури керівника. Комунікативна культура включає культурні норми, культурологічні знання, цінності, значення, що використовуються в процесі комунікації. Стиль ділового спілкування керівника задає певні норми у колективі, що впливає на характер взаємовідносин, як між колегами, так й під час спілкування «керівник – підлеглий».

Важливо, що ефективна комунікативна діяльність не виникає сама по собі, а є предметом ретельної рефлексії та величезного вкладення сил, у вивченні різних способів комунікації. Комунікативна рівновага у спілкуванні з аудиторією, створення та підтримка атмосфери довіри, психологічного комфорту, побудова ефективного мовного висловлювання – важливі напрями, над якими необхідно працювати керівнику освітньої установи.

Керівник освітньої установи постійно взаємодіє з аудиторією (колективом, соціальними партнерами, споживачами освітніх послуг т.д.). Для продуктивної взаємодії йому необхідно відточувати комунікативну компетентність. Для того, щоб справляти сприятливе враження у будь-якій

ситуації керівнику освітньої установи необхідно «знати та дотримуватися правил ділового етикету» [25, с. 21].

До основних правил ділового етикету відносяться правила щодо: знайомства, звернення, вітання, прощання. Дотримуючись правил ділового етикету, керівник освітньої установи «демонструватиме гарні манери, показуватиме шанобливе ставлення до учасників комунікації, створюватиме комфортну атмосферу для спілкування, що сприятливо діятиме на формування його іміджу» [23; 45].

Для формування ділового іміджу керівнику освітньої установи необхідно використовувати інструменти планування робочого дня. У зв'язку з цим доречним буде «опанування керівником освітньої установи технологій тайм-менеджменту» [73, с. 44-45]. Мета тайм-менеджменту полягає у складанні списку справ, у визначенні пріоритетів. Тайм-менеджмент є «ефективним інструментом у досягненні мети» [15, с. 196].

Більшість дослідників пропонує до уваги керівників методи тайм-менеджменту, які вже давно довели свою ефективність та дієвість. По-перше, метод Альпи [48], для керування часу за цим методом потрібно пройти п'ять етапів:

- складання списку завдань;
- оцінка часу виконання;
- планування часу 60 на 40;
- розстановка пріоритетів та передоручення;
- контроль процесу виконання [70, с. 21-22].

Плюси даного методу полягають у простоті використання, складаєш – план – заощаджуєш декілька годин щодня; концентруючись на важливих речах, здатен зробити більше; простіше контролювати робочий процес, в результаті легше впоратися з несподіваними справами. Передбачити на 100% події дня неможливо. Тому плануємо час з урахуванням непередбачених ситуацій, які необхідно буде вирішити. Найкраще розподілити свій час у відношенні 60 на 40. Завдання плануємо лише для 60% робочого часу, а решту



40% залишаємо на різні форс-мажори [29, с. 55-56]. Суть методу губиться, якщо не буде щоденної оцінки своїх результатів. Керівник, який бачить результати своєї праці, діє ефективніше.

По-друге, матриця Ейзенхауера, даний метод дозволяє вичленувати пріоритетні завдання та розставити тимчасові акценти щодо їх виконання. Ця схема планування діяльності неодноразово підтвердила на практиці високу ефективність у випадках, коли потрібне швидке ухвалення рішень. Завдання поділяються на чотири групи:

- термінові (важливі) завдання, пріоритетне виконання;
- термінові (менш важливі) завдання, які доручаються іншим особам;
- менш термінові (важливі) завдання, вирішити які можна пізніше самому;
- менш термінові (менш важливі завдання), що делегуються іншим особам [85].

По-третє, принцип Парето [86]. Правило Парето говорить про закономірність: 20% докладених зусиль дадуть 80% підсумкового результату. З іншого боку: 80% зусиль, що залишилися, приводять тільки до 20% результату. Продемонструємо яскравий приклад, оскільки самоосвіта для керівника освітньої установи є невід'ємною частиною у формуванні іміджу, саме тут принцип Парето може бути використаний з найбільшою ефективністю. Людина не може перебувати на одному рівні навичок постійно. Якщо немає розвитку, то йде деградація. Розвиватися потрібно в будь-якому віці. Використовуючи закон Парето, необхідно вибрати ту область, яка спочатку дається легко – це означає, що при менших зусиллях, керівник освітньої установи отримає максимум результату. Найголовніше – планування часу має увійти до звички керівника освітньої установи. Як тільки це стане ритуалом, ефективність планування помітно зросте. Буде час, щоб зайнятися самоосвітою, підвищенням професіоналізму, подумати над стратегіями, зайнятися собою. Якщо тайм-менеджмент не увійде до звички, результату не принеситиме, бажаного ефекту не буде, саме тому тут обов'язково має бути

система. Крім того, необхідно постійно розвиватися у цьому напрямі: читати спеціальну літературу, відвідувати семінари та тренінги, практикувати нові техніки.

Варто вказати, що в ході опитування було встановлено, що споживачі освітніх послуг приділяють увагу середовищному іміджу керівника освітньої установи. Середовище, демонструє вплив оточення, в якому мешкає людина. Соціокультурне середовище, архітектурне середовище, предметне середовище, природне, рефооточуюче [78, с. 27] – все це є «оточенням», що становить середовищний імідж [30]. Середовищний імідж в освітніх установах сьогодні стає об'єктом пильної уваги як з боку фахівців (педагогів, психологів, медичних працівників, архітекторів, дизайнерів), і з боку споживачі освітніх послуг.

Доведено, що середовище впливає на емоційне благополуччя людини, на розвиток її позитивного самовідчуття, стимулює включення кожного до різних форм діяльності та співробітництва з оточуючими. Середовище, що оточує людину, несе певну інформацію про неї, про її діяльність. Заходячи на територію освітньої установи, до кабінету керівника, проходячи коридорами закладу, складається досить ясне уявлення про керівника, його звички, смаки, соціальне становищі та багато чого іншого.

Керівник освітньої установи, орієнтуючись на певну цільову аудиторію має чітко усвідомлювати їхні вимоги до закладу. Водночас керівник намагається привести культуру освітньої установи у відповідність до соціальних норм і базових цінностей. Цей факт істотно впливає на імідж освітньої установи. Це, на ряду з іншими факторами, суттєво впливає на формування позитивного іміджу керівника, та освітньої установи загалом. Як рекомендації для найбільш позитивного впливу на оточуючих, формування позитивного середовищного іміджу керівника освітньої установи пропонуємо врахувати одне правило: показники середовищного іміджу повинні бути трохи вищі за ті, які прийнято вважати середніми у сфері освіти.

Іншими словами, має бути краще, ніж в інших, але бути настільки, щоб сторонній погляд це помітив, але не настільки, щоб у свідомості утворилося (нехай і мимоволі) питання «звідки?» все це. Варто вказати, що не один із перерахованих методів, не може охопити всі сторони формування іміджу керівника освітньої установи. Тому необхідно вивчати та використовувати безліч різних методів, віддаючи перевагу власним вподобанням конкретного керівника освітньої установи.

Підсумовуючи можемо сказати, що формуванню іміджу керівника освітньої установи варто приділяти достатньо часу, оскільки імідж відіграє визначальну роль у процесі керівництва освітньою установою. Для найбільш ефективного управління та взаємодії з представниками цільової аудиторії, керівнику освітньої установи необхідно формувати адекватну професійну самооцінку та підвищувати комунікативну культуру. Важливими інструментами формування іміджу можуть стати:

- коуч-консультації як можливість формування адекватної самооцінки у ситуації самопросування до вищого рівня функціонування;
- техніки самопрезентації та консультування іміджмейкера, що сприятимуть управлінню враженням про себе із боку всіх представників цільової аудиторії;
- методи тайм-менеджменту, що дозволяють керівнику освітньої установи раціонально планувати робочий час, використовувати ефективні методи управління та регулювання;
- організація освітнього середовища через дотримання валеологічних принципів та принципів розвитку в діяльності освітньої установи.

Крім того, імідж керівника освітньої установи повинен також визначатися за такими обов'язковими критеріями, як: відповідний рівень професійності, особливостей спілкування керівника й підлеглих, особистісно-ділових якостей керівника, володіння відповідними технологіями попередження й подолання конфліктів та конфліктних ситуацій, дотримання

ВИМОГ ЩОДО ЗОВНІШНЬОГО ВИГЛЯДУ, МОВИ, ВМІННЯ СПІЛКУВАТИСЯ, мікросередовища (кабінету) тощо.

## ВИСНОВКИ

Імідж керівника освітньої установи, на сьогодні, характеризується на підставі існуючих визначень як спеціально проєктований, заснований на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях та характеристиках особистості щодо збірного образу, який цілеспрямовано впроваджується у свідомість/підсвідомість цільової аудиторії, що відповідає її очікуванням та служить відмінністю від інших керівників; створюється в процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії; включає стиль мислення, особливості дій та вчинків, уявлення про себе.

Зважаючи на вказане, можемо говорити про такі висновки:

1. Сучасне поняття «імідж» включає в себе штучно сформований образ у свідомості людей, що має функцію емоційного впливу на них. Даний образ залишається у свідомості тих, хто сприймає це як уявлення і враження про об'єкт. Імідж є засобом соціального управління, тобто створення потрібного враження, цілеспрямованого формування спонукання до певної соціальної поведінки. Імідж керівника освітньої установи, як динамічна характеристика, перебуває у постійній взаємодії із соціумом, культурою, що відображає рівень збалансованості взаємовідносин суб'єктів освітніх взаємовідносин. Наявність позитивного іміджу керівника освітньої установи сприяє підвищенню мотивації серед співробітників, дозволяє легко інтерпретувати дії керівника та створює умови на формування корпоративної культури освітньої установи.

2. Ефективне управління освітньою установою в сучасних умовах неможливо без розуміння важливості позитивного іміджу керівника. Позитивний імідж керівника освітньої установи – це відображення всього процесу управління закладом. Сучасний керівник освітньої установи забезпечує випереджальний характер освіти, ставлячи важливі завдання та займаючись пошуком шляхів їх вирішення. Саме тому все більше керівників освітніх установ приділяють особливу увагу своєму позитивному іміджу як

додатковому інструменту, який дозволяє отримати професійну репутацію, впевненість у собі та авторитет в освітньому оточенні. Основною особливістю формування позитивного іміджу керівника освітньої установи є його нерозривний взаємозв'язок з його професійною діяльністю. Крім того, формування позитивного іміджу керівника освітньої установи буде успішним, якщо спиратиметься на необхідні знання з вказаної проблеми та рухатися до цієї встановленої мети поетапно: формування позитивного іміджу за допомогою логічних етапів проектування, реалізації, коригування та подальшого розвитку іміджу; внутрішньої та зовнішньої роботи над «образом» керівника освітньої установи.

3. Робота над позитивним іміджем керівника освітньої установи розпочинається на рівні несвідомого, тільки в цьому випадку вона впливає на свідомість, поведінку та діяльність індивіда. Для формування позитивного іміджу керівника використовуються спеціальні методи самоіміджування, що включають елементи самопізнання, самопроектування, професійно-особистісного зростання та ін. На особливу увагу заслуговують методи формування позитивного іміджу, які використовуються зважаючи на поставлену мету:

- посилення іміджу (якщо мета – підвищити значимість образу, його силу, авторитетність, переконливість);
- створення впізнаваного образу, образу-бренду (мета – залучити ще більшу увагу, стати пізнаваним);
- формування позитивного ставлення (мета – викликати позитивні почуття: довіри, симпатії, інтересу).

4. На сьогодні важливим напрямками роботи, за якими доцільно здійснювати формування позитивного іміджу керівника освітньої установи можемо вважати:

- вдосконалення «візуального» інструментарію;
- вибір ідеального образу іміджу, якого бажає досягти як керівник освітньої установи так і представники цільової аудиторії;

- пошук «опорної точки іміджу», сигналу чи знака, відповідного до якого керівника освітньої установи сприйматимуть оточуючі;
- пріоритет швидкого порозуміння з усіма учасниками освітнього процесу;
- розміщення на сайті електронного портфоліо керівника (розміщення на сайті фотографії керівника, що демонструє його сучасність);
- апробація різних варіантів іміджу;
- допомога колег та цільової аудиторії у створенні позитивного іміджу;
- індивідуалізація у побудові алгоритму створення нового іміджу;
- особлива увага до публічних виступів, відточування майстерності донесення свого задуму до аудиторії;
- вдосконалення загальної культури керівника;
- регулярне оновлення значущої для іміджу інформації щодо керівника та освітньої установи в цілому.

Отже, позитивний імідж керівника освітньої установи за сучасних реалій, реформ і трансформацій освітньої системи має сприйматися виключно, як актуальний психолого-педагогічний феномен, який стає предметом наукових студій, виходячи за межі психолого-педагогічних дисциплін та набуваючи трансдисциплінарного значення, що зумовлено збільшенням попиту на якісну освіту та значну конкуренцію серед науково-педагогічних працівників на сучасному ринку освітніх послуг. Крім того, необхідність формування та подальшого розвитку управлінця як менеджера освітньої установи, на сьогодні, можливі виключно за встановлення та дотримання відповідних засад спеціальної професійної підготовки, поєднання в ній актуальних науково-теоретичних досягнень вітчизняної та зарубіжної науки, організаційно-технологічних розробок, передових практик, здобутків провідних світових шкіл менеджменту та управління, що забезпечуватиме належний рівень компетентності керівника освітньої установи й неперервність його підготовки та розвитку як менеджера – висококваліфікованого професіонала, освітнього лідера світового рівня. Діяльність такого менеджера

потребує й відповідної іміджевої підтримки, цілеспрямованої роботи щодо формування його іміджу на постійній основі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акаймова А. Політичний імідж та основні його характеристики / А. Акаймова // Політичний менеджмент. – 2009. – № 5. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
2. Апостол О. В. Критеріальний аналіз формування позитивного іміджу майбутніх викладачів закладів вищої освіти / О. Апостол // Науковий журнал «Інноваційна педагогіка». – 2019. – Вип. 19. – Т. 1. – С. 25-30.
3. Барна Н. В. Іміджелогія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика. – К.: Університет «Україна», 2008. – 217 с.
4. Беспарточна О. І. Формування позитивного іміджу майбутнього викладача вищої школи як складова його професійної підготовки / Беспарточна О. І., Поясок Т.Б. // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка та психологія. – 2020. – № 20 (2). – С. 37-47.
5. Білик Т.М. Концептуальний простір поняття імідж у психологічній літературі / Т.М. Білик // Психологічні перспективи. – Луцьк, РВВ «Вежа» Волинського національного університету імені Лесі Українки, – Вип. 17, 2011. – С. 12-19.
6. Бойко С. Зовнішній імідж особистості / С.Бойко ; наук. кер. А.Колодяжна // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26-27 квітня 2018 р., Київ). – К. : КНУТД, 2018. – Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 560-561.
7. Болотова В.О. Іміджологія: текст лекцій для студентів спеціальностей 054 «Соціологія», 061 «Журналістика» / В. О. Болотова, Н. О. Ляшенко, К. А. Агаларова – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – 150 с.
8. Бондар В. С. Розгляд методу контент-аналізу з погляду кількісно-якісних технік проведення / В. С. Бондар, М. А. Допіра // Наукові записки НаУКМА. – К.: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2007. – Т. 70, «Соціологічні науки». – С. 17-26.

9. Браєвська А. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи / Браєвська А., Браєвський С., Артеменко Л. // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2021. – № 18. – С. 152-158.
10. Браткова Г. Імідж як ресурс розвитку закладу освіти в контексті НУШ / Г. Браткова // Інформаційний, науково-методичний журнал «ОсвітаСумщини». – №2. – 2023. – С.6-9.
11. Василенко В. Соціокомунікаційні технології інмутації як негативний чинник впливу на процес формування іміджу ЗВО: способи нівелювання / Василенко В. // Вісник Книжкової палати. – 2019. – Вип. 4. – С. 16-20.
12. Василенко В. Сучасний стан дослідження процесу формування іміджу закладу вищої освіти: теоретичний аспект / Василенко В. // Вісник Харківського національного університету імені В. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації». – № 13. – 2019. – С. 20-27.
13. Васильєва С. Репутація, авторитет, престиж, імідж як складові професійного статусу вчителя / С. Васильєва // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. – 2014. – № 3-4. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu\\_2014](http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2014)
14. Галицька Е. Основні характеристики іміджу викладача вищої школи та чинники впливу на нього / Галицька Е., Донкоглова Н. // Наукові записки НАУКМА. Економічні науки. – 2022. – Т. 7, вип. 1. – С. 29-34.
15. Гвоздь М. Сучасні технології у тайм-менеджменті / Гвоздь М., Закутинська Н. // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 18-19 травня 2017 р., Україна, Львів. – 2017. – С. 195-197.
16. Горбенко Н. Особливості формування іміджу сучасного університету / Н. Горбенко // Освітологічний дискурс. – 2014. – № 1. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys\\_2014\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2014_1_6)

17. Грицан О. Формування позитивного іміджу навчального закладу : методичні рекомендації / О. Грицан. – Миколаїв : ОШПО, 2016. – 44 с.
18. Громадська Н. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу / Громадська Н., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 8. – С. 445-470.
19. Груць Г. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти: шляхи формування / Г. Груць // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія. – Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. – С. 207-221
20. Данчева О. Практична психологія в економіці та бізнесі / Данчева О. В., Швалб Ю. М. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.
21. Демчук Т. Модель системного опису іміджу особистості / Т. Демчук. – URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catal>
22. Десятник К. Особливості формування іміджу сучасного освітнього закладу / К. Десятник // Acta Paedagogica Volynien. – 2021. – № 1. – С. 61-67.
23. Діловий етикет та етика ділового спілкування – URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10477/>
24. Дорошкевич А. Стратегії само презентації особистості у повсякденності / А. Дорошкевич // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 5 (19). – 2013. – С. 245-254.
25. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. ] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
26. Ефективний освітній менеджер – який він? – URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/news/5220.html>
27. Євтушенко О. Державне управління (Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту) : [навчальний посібник] / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 262 с.

28. Євтушенко О.Н. Психологія управління: навчальний підручник / О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянов, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна. – Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2019. – 292 с.

29. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань в тайм-менеджменті / А. Жуковська // Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. – 2023. – Том 1 (47). – С. 50-60.

30. Загородня Л. Підготовка вихователів до створення середовищного іміджу дошкільного навчального закладу / Л. Загородня // Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія. – 2013. – Вип. 29. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vird\\_2013\\_29\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vird_2013_29_13)

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

32. Іванов О.В. Кількісний контент-аналіз: проблема контексту / О. Іванов // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства : методологія, теорія, методи ; вип. 30. – Харків: Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, 2012. – № 999. – С. 95-99.

33. Імідж освітнього закладу освіти та особистість керівника – URL: <https://osvita.ua/school/method/1135/>

34. Імідж школи на порозі ХХІ століття / [ред. колегія: Т. С. Антоненко, І. Г. Срмаков, А. Ф. Головченко та ін.]. – Ч. 1. – К., 1998. – 380 с.

35. Імідж як феномен сучасного світу – URL: <https://epkmoodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php%3Fid%i>

36. Іміджмейкер – URL: <https://profitworks.pro/professii/menedzhme>

37. Ісаченко В.В. Формування професійно-педагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи [Рукопис]: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 / Вікторія Володимирівна Ісаченко. – Одеса, 2004. – 215 с.

38. Кайдалова Л. Психологія спілкування : навчальний посібник / Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. – Х. : НФаУ, 2011. – 132 с.

39. Коваленко А.Б. Соціальна психологія: підручник / Коваленко А.Б., Корнєв М.Н. – К., 2СЦ5. – 400 с.
40. Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України: навч.-практ. посібник / Ковалів М. В. – ЛДУ, 2010. – 340 с.
41. Ковальчук В.І. Вплив іміджу керівника на розвиток закладу освіти / В. Ковальчук // ALFRED NOBEL UNIVERSITY JOURNAL OF PEDAGOGY AND PSYCHOLOGY. – 2023. – № 2 (26). – URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/128-2-26>
42. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу / А. В. Колодка // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_1_15)
43. Колодяжна А. Імідж педагога як психологічна проблема / А. Колодяжна // Fundamental and applied research in the modern world. Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. BoScience Publisher. – Boston, USA. – 2020. – Pp. 363-370.
44. Коляда Н. М. Левченко Імідж керівника закладу соціальної сфери як ефективний елемент управління / Коляда Н. М., І. В. Албул, В. П. Ісаченко, Н. В. Левченко // Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. – VI(26). – І.: 156, 2018. – С. 96-100.
45. Конспект лекцій «Діловий етикет» / укладач Л.С. Прокопович. – Мукачево: МДУ, 2019. – 36 с.
46. Крутько С. В. Психологічні особливості професійної я-концепції особистості / С. В. Крутько // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. – 2013. – № 3-4. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu\\_2013\\_3-4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2013_3-4_17)
47. Кулеба О. Процес формування позитивного іміджу політичного лідера / О. Кулеба // Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 11. – 2010 – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=218>

48. Кучер Л. Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника / Л. Р. Кучер // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_5\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_52)

49. Лаврентій А. Теоретична ідентифікація іміджу в контексті сучасних дослідницьких підходів / А. Лаврентій // Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 10. – 2017. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php>

50. Лаврентьєва О. Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний аналіз змісту поняття / О. Лаврентьєва, А. Арбузова // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. – 2020. – № 2 (20). – С. 321-327.

51. Лагода О. М. Імідж як стилістична характеристика особистості / О. М. Лагода, К. М. Стеценко // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. – 2007. – № 2. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/had\\_2007\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/had_2007_2_10)

52. Мармаза О. Імідж майбутнього керівника закладу освіти у контексті професійної підготовки / О. Мармаза // Духовно-інтелектуальне виховання і навчання молоді в XXI столітті : міжнар. кол. монографія / Всесвіт. наук. ноосферно-онтолог. тов-во, Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, Асоц. рос. вчених штату Масачусетс [та ін.] ; за заг. ред. В. П. Бабица, Л. С. Рибалко. – Харків : ВННОТ, 2019. – С. 285-288.

53. Методи опитування – інтерв'ю, анкетування, бесіда – URL: <https://studfile.net/preview/5226480/page:3/>

54. Методи оцінки професійного та соціального іміджу керівника навчального закладу – URL: <https://studfile.net/preview/7433028/page:6/>

55. Методика навчання основ здоров'я, валеології та проведення виховної роботи з формування мотивації до здорового способу життя: термінологічний словник для підготовки студентів до практичних занять / укладач А.С. Сулима. – Вінниця, 2019. – 17 с.

56. Міщенко М. Вплив самооцінки на рівень успішності професійної діяльності / М. Міщенко // Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія : Психологічні науки. – 2016. – Вип. 6(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp\\_2016\\_6\(1\)\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2016_6(1)__16).

57. Могутня сила іміджу – URL: <https://vseosvita.ua/library/e.docx.html>

58. Надоленко В. Формування іміджу організації у системі її конкурентних переваг (на прикладі ТОВ «Торговий дім Ірбіс») / В. Надоленко. – Київ, 2019. – URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456>

59. Нежинська О. Основи коучингу : навч. посібник / О. Нежинська, В. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.

60. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О. Отич, Л. Задорожна, З. Рябова, Л. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. – К., 2018. – 74 с.

61. Онуфрієва Л. Самооцінка як складова Я-концепції майбутніх фахівців соціономічних професій / Л. Онуфрієва // Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. – 2013. – Вип. 22. – С. 396-412.

62. Паніотто В. Криза в методах опитування та шляхи її подолання / Паніотто В., Харченко Н. // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2012. – № 1. – URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001275402>

63. Попиченко С. Технології створення позитивного іміджу закладу дошкільної освіти та його керівника / С. Попиченко // Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. – 2021. – Вип. 1. – URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/P>

64. Працюємо над іміджем – URL: <https://sadikmp.wordpress.com/%D0>

65. Професія іміджмейкера затребувана та перспективна – URL: <https://s-osvita.com.ua/magazine/stati-iz-zhurnala/znakomtes-profess>

66. Прус Н. О. Імідж особистості – основа формування професійного іміджу / Н. О. Прус // Сучасні тенденції та фактори розвитку педагогічних та

психологічних наук : матеріали міжн. наук.-прак. конф., 3-4 лютого 2017 р. : тези допов. – К. : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2017. – С. 106-107.

67. Психологічне консультування та корекція – URL: <https://westudents.com.ua/glavy/79562-odyag-ta-mdj-konsultanta-.html>

68. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар'єри управлінця / Л. Пшенична // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2018. – № 6. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\\_2018\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2018_6_24)

69. Ревуцька С. К. Іміідж як механізм психологічного впливу на аудиторію / Ревуцька С. К., & Гончаренко Т. М. // Інтелект. Особистість. Цивілізація. – 2023. – № (2 (21)). – URL: <https://intelektn.donnuet.edu.ua/index.php>

70. Сахно О.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ / О.В. Сахно., А.В.Денисова – Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. – 146 с.

71. Скалацька О. Іміджелогія в контексті сучасного наукового філософського дискурсу: філософський аспект / О. Скалацька // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Теорія культури і філософія науки: зб. наук. праць. – Харків, 2014. – Вип. 51. – С. 141-147.

72. Сущенко Л. Діловий імідж менеджера закладу освіти: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальностей «Дошкільна освіта», «Початкова освіта» освітньо-професійних програм «Дошкільна освіта», «Початкова освіта» / Л. Сущенко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2021. – 155 с.

73. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак ; під заг. ред Л.Л. Приходченко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. – 180 с.



74. Тимошко Г. Професійна компетентність – основа організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу/ Г. М. Тимошко // Науковий журнал «ScienceRise» : спецвип. «Педагогічні науки». – 2015. – № 10/5(15). – С. 10-15.

75. Фадеева М. Технологія формування позитивного іміджу – URL: <http://vuzlib.com/content/view/1044/>

76. Фадєєва М. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. Наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Фадєєва Марія Володимирівна. – Київ, 2010.

77. Федорець Ю. Технологія формування іміджу сучасного керівника освітнього закладу / Федорець Ю. В., Рожнова Т. Є. // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами». – 2015. – URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17494/1/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf>

78. Філатова Л. Імідж як чинник національного самоствердження України / Л. Філатова // Практична філософія і Нова українська школа : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 16 трав. 2019 р. / НАПН України, Ін-т педагогіки НАПН України, Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди [та ін.] ; [редкол.: С. О. Сисоєва (голов. ред) та ін.]. – Київ, 2019. – С. 26-29.

79. Химич І. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І. Химич // Економіка та держава. – 2009. – № 9. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2009\\_9\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_9_20)

80. Ховрич М. Імідж директора як складова частина іміджу навчального закладу / Ховрич М. О., Ховрич Н. Я. // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету; гол. ред. М. О. Носко. – Чернігів : ЧНПУ, 2011. – Вип. 88. – 288 с.

81. Хуртенко О. Структурні компоненти та етапи формування іміджу молодого педагога у процесі професійної діяльності / О. Хуртенко // Проблеми

сучасної психології. – 2017. – Вип. 36. – URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2017\\_36\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2017_36_31)

82. Цільмак О. М. Методи корекції невпевненості у собі / О. М. Цільмак // Наука і освіта : наук.-практ. журнал. – 2011. – №10. – С. 72-75.

83. Шолох О. Вектори розвитку професійного іміджу майбутніх керівників закладів освіти / О. Шолох // Сучасні досягнення в науці та освіті : зб. пр. XVIII Міжнар. наук. конф., 13-20 верес. 2023 р., м. Нетанія (Ізраїль). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 63-66.

84. Що підкреслює наш стиль? Мистецтво створення іміджу – URL:  
<https://poltava.to/news/77852/>

85. Що таке матриця Ейзенхауера та як її використовувати у роботі та житті – URL: <https://happymonday.ua/matrytsya-ejzenhauera>

86. Що таке принцип Парето та як його використовувати у роботі та житті – URL: <https://happymonday.ua/shho-take-pryntsyp-pareto>

87. Юник І. Д. Бренд та імідж педагога закладу вищої освіти: кореляційна залежність концептів / І. Д. Юник // Інноваційна педагогіка. – 2020. – Вип. 22(3). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped\\_2020\\_22\(3\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_22(3)_35)

88. Як правильно оформити візитку, основні правила складання – URL:  
<https://super-print.com.ua/uk/informatsiya/kak-pravil-no-oformit-vizitku-osnovnye-pravila-sostavleniya/>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета

Шановний керівник освітньої установи!

З метою уточнення теоретичної моделі іміджу керівника освітньої установи просимо Вас відповісти на запитання анкети. Ваші відповіді нададуть значну допомогу в уточненні поняття іміджу керівника освітньої установи. Результати опитування будуть використовуватися в узагальненому вигляді.

Розставте бали від 1 до 4 біля запропонованих відповідей. Цифра «1» означає більший бал, цифра «4» – менший.

1. Виділіть найважливіші боку іміджу керівника освітньої установи:

а) габітарний (зовнішній) імідж (стильова відповідність ролі керівника в одязі, аксесуарах, зачісці тощо);

б) діловий імідж (цілеспрямованість, володіння технологіями управління, сформовані навички стратегічного планування, готовність брати відповідальність на себе);

в) вербальний імідж (уміння справити враження на цільову аудиторію ораторськими здібностями, вмінням переконувати, аргументувати свою точку зору);

г) середовищний імідж (кабінет керівника, сайт організації);

д) кінетичний стиль (невербальні засоби спілкування: жести, міміка).

2. Як Ви вважаєте, для якої цільової аудиторії керівнику освітньої установи найчастіше доводиться коригувати свій імідж? Для...

а) батьків;

б) співробітників;

в) органів управління сферою освіти;

г) службовців контролюючих органів системи освіти;

д) службовців місцевих органів системи освіти;

е) соціальних партнерів;

є) інше \_\_\_\_\_

3. Яка цільова аудиторія, на Ваш погляд, є найбільш вимогливою до іміджу керівника освітньої установи?

а) батьки;

б) співробітники;

в) представники органів управління сферою освіти;

г) службовців контролюючих органів системи освіти;

д) службовців місцевих органів системи освіти;

е) соціальні партнери;

є) інше \_\_\_\_\_

II. Дайте відповідь на запитання

1. Що, на вашу думку, є найбільш визначальним для «еталона». бажаного» в іміджі керівника з боку споживачів освітніх послуг?
2. Що, на вашу думку, є найбільш визначальним для «еталона». бажаного» в іміджі керівника з боку співробітників?
3. Що, на вашу думку, є найбільш визначальним для «еталона». бажаного» в іміджі керівника з боку соціальних партнерів?
4. Як Ви вважаєте, що у іміджі керівника визначає більше сильне враження для ефективної соціальної взаємодії в цілому?
5. Ваша стаття
6. Ваш вік

### Анкета

Шановний працівник освітньої установи!

З метою уточнення теоретичної моделі іміджу керівника освітньої установи просимо Вас відповісти на запитання анкети. Ваші відповіді нададуть суттєву допомогу в уточненні поняття імідж керівника освітньої установи.

Результати опитування будуть використовуватися в узагальненому вигляді.

Розставте бали від 1 до 4 біля запропонованих відповідей. Цифра «1» означає більший бал, «4» – менший.

1. Виберіть складові іміджу керівника освітньої установи в порядку значимості:

а) габітарний (зовнішній) імідж (стильова відповідність ролі керівника в одязі, аксесуарах, зачісці тощо);

б) вербальний імідж (уміння справити враження на цільову) аудиторію ораторськими здібностями, вмінням переконувати, аргументувати свою точку зору);

в) діловий імідж (цілеспрямованість, володіння технологіями управління, сформовані навички стратегічного планування, готовність приймати відповідальність на себе);

г) середовищний імідж (кабінет керівника, сайт організації);

д) кінетичний імідж (невербальні засоби спілкування: жести, міміка).

2. Чи вважаєте Ви формування іміджу необхідним для здійснення освітянської діяльності? Чому?

3. «Ідеальний імідж керівника освітньої установи» включає такі складові, як ...

4. Які складові іміджу керівника Ви хотіли б перенести у свій професійний імідж?

5. Як Ви вважаєте, формування іміджу є творчим процесом чи це наслідування стереотипу, що вже склався?

6. Ваша стать

7. Ваш вік