



Министерство образования и молодежной политики Чувашской  
Республики  
Региональный центр развития тьюторских практик  
Управление образования администрации г. Чебоксары  
Муниципальное образовательное учреждение  
«Центр психолого-медико-социального сопровождения «Содружество»  
г. Чебоксары  
Муниципальное образовательное учреждение «Гимназия № 5»



**Республиканская экспериментальная площадка**  
«Апробация модели сопровождения инновационной деятельности в образовании»

# Практика тьюторского сопровождения формирования лидерской позиции руководителей образовательных учреждений

Т.Н.Удина,  
директор МОУ «Центр психолого-медико-социального  
сопровождения «Содружество» г.Чебоксары»

МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ФОРУМ  
«ОТКРЫТОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО:  
ЖИВАЯ ПРАТИКА ТЬЮТОРСТВА»



12-13.04.11



**Лидерами  
не  
рождаются**

**– лидерами  
становятся!**



**Задача тьютора:** помочь руководителю ОУ достичь максимальной отдачи от управленческой деятельности, позволяя не только получать информацию, но и решать реальные проблемы в своей деятельности, обучаясь в удобном режиме и темпе





# Как все начиналось и к чему мы пришли?



- ◆ **1994-2004гг. – Работа по запросам РОНО и ОУ**
- ◆ **2005-2009гг. – Муниципальный социально-образовательный проект «Открытое образование»**

МОУ ЦПМСС «Содружество» г. Чебоксары с 2008 года является республиканской экспериментальной площадкой по апробации модели сопровождения инновационной деятельности в образовании (приказ МО и МП ЧР №1253 от 05.08.2008г.)

- ◆ **2010-2011гг. – Тьюторское сопровождение профессионализации руководителей ОУ и кадрового резерва**



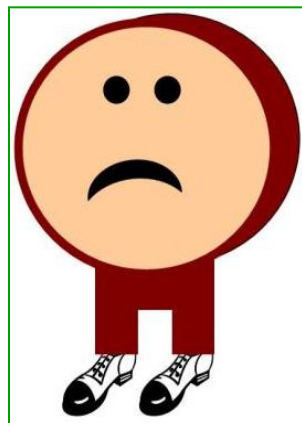


# Этап 1. Рост через креативность

Руководители действуют в зависимости от реакции потребителей продукции (услуг)

## **кризис лидерства**

ИМЕЮ ЛИ Я ПРАВО?



МОГУ ЛИ Я?





1994-2004 гг.

«Команда – это главный ресурс лидера»



Изучение аспектов  
организационной  
культуры ОУ  
в ходе проверок от  
РОНО

Мониторинговое  
сопровождение  
деятельности ОУ  
по запросам РОНО

Изучение  
лидерского  
потенциала  
руководителей ОУ и  
кадрового  
потенциала школ

Проведение  
специальных  
семинаров и секций  
на августовской и  
январской  
конференциях для  
руководителей ОУ

Индивидуальное  
консультирование  
руководителей ОУ

Проведение  
семинаров-тренингов  
для управленческих  
команд ОУ





## **Этап 2. Директивное руководство**

Главный управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как руководители среднего и низшего уровня управления рассматриваются в большей степени как функциональные специалисты, нежели как менеджеры, автономно принимающие решения

***кризис автономии***





2005-2009 гг.

«Лидерство – это жизненная стратегия»



Встречи координаторов  
и руководителей  
проектных команд ОУ  
по планированию  
общей рабочей  
стратегий

Организационно-  
управленческие  
консультации  
руководителей  
проектных команд ОУ

Образовательная  
программа  
«Управление  
изменениями  
на основе  
управления знаниями»

Тренинговая  
программа  
«Эффективное  
лидерство»

Индивидуальные  
коуч-сессии  
для руководителей ОУ

Фокус-группы  
и круглые столы  
по внедрению инноваций





## Этап 3. Рост через делегирование

- ❖ Высшие руководители ограничивают свое влияние управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест, в основном занимаясь стратегическими вопросами развития, финансирования, продвижения бренда организации или организационной системы на рынке, планированием рисков и т.п.[\[1\]](#);
- ❖ Высшее руководство часто концентрируется на развитии сети подразделений, производящих продукцию (услуги) [\[2\]](#)

### **кризис контроля**

[\[1\]](#) В сфере образования это могут быть фандрайзинг, контакты с общественностью, публичные акции и т.п. – *Прим. авт.*

[\[2\]](#) В сфере образования это может быть организация сетевого взаимодействия ОУ в рамках муниципалитета. – *Прим. авт.*







2010-2011 гг.

«Трансформационное лидерство – это  
важнейшее условие успешных инноваций»



**Изучение  
мотивационной ситуации  
в среде руководителей ОУ**

**Организация  
внутрифирменного  
обучения ОУ по заказу  
руководителей ОУ**

**Опросы,  
анкетирование,  
тестирование  
участников  
образовательного  
процесса**

**Проектирование  
кадровых процессов  
по запросам органов  
управления  
образованием**

**Экспертиза и  
сопровождение  
экспериментальной  
деятельности ОУ**

**Оценка  
персонала по запросам  
руководителей ОУ**





**Лидерское развитие – это процесс трансформации, который влечет за собой прогрессивную реорганизацию, заканчивающуюся высшим уровнем развития**



**Одна из первичных целей трансформационного лидера состоит в том, чтобы развить в последователях уверенность в себе и стремление к саморазвитию**

**Лидер ставит перед сотрудниками задачи, которые заканчиваются успехом**



**Лидер вовлекает людей, обеспечивая эмоциональные вызовы, в которых усиливается их чувство самоэффективности**

**Лидер способен передавать через устное убеждение ощущение важности достижения цели**



**Лидер демонстрирует последователям собственную успешность**



**Тьюторская позиция лидера**

**Individualized consideration**

**Intellectual stimulation**

**Inspirational motivation**

**Idealized influence**



## Следующий этап – **Этап 4. Координация**

Нанимается и размещается на высшем уровне руководства многочисленный штатной персонал в целях введения в масштабах всей организации или организационной системы программ мониторинга, контроля и совершенствования работы руководителей среднего звена (линейных менеджеров) [1]

***кризис запретов или «красных записей»***

[1] В сфере образования это может быть создание сервисных служб и органи-заций, например – Центр мониторинга, **Центр оценки и аттестации персонала** и т.п. – *Прим. авт.*





## А затем будет – **Этап 5. Сотрудничество**

В целях улучшения поведенческих навыков руководителей среднего уровня управления, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов, используются **программы тренингов и персонального сопровождения**

***кризис обновления***





## **Вопрос для резервистов на должность «Руководитель ОУ»:**

**«Что бы Вы предприняли в первую очередь для того, чтобы улучшить свою жизнь (подчеркните один ответ)?»**

- ❖ Изменил бы свой образ жизни – 6
- ❖ Обратился бы за помощью к родным, друзьям – 0
- ❖ Обратился бы за помощью в государственную организацию – 1
- ❖ *Занялся бы самообразованием, записался на курсы, поступил бы учиться куда-то – 15*
- ❖ Перестроил бы отношения с людьми – 1
- ❖ Поменял бы место работы (стал бы работать по-другому) – 2
- ❖ Вступил бы в общественные организации (в т.ч. политические, религиозные) – 0
- ❖ Обратился бы к специалистам (юристы, врачи, психологи, стилисты и т.д.) – 2





## Удачи и оптимизма!



**Спасибо за внимание!**  
Наш тел. 62-24-37

**E-mail:** [lenpsix@mail.ru](mailto:lenpsix@mail.ru)



**Наш адрес:**  
г. Чебоксары,  
ул. Гагарина, д. 5-а

## До новых встреч!



**P.S.** Рассматривая **тьюторскую деятельность** прежде всего **как взаимодействие**, можно уточнить содержание компетенций общения, используя предложения специалистов в области компетенций социального взаимодействия [1]:

- умение **планировать** общую (совместную) деятельность, самостоятельно **развивать** сотрудничество;
- **вступать во взаимодействие** в различных ролях (ограничивающей, поддерживающей, развивающей), избегая деструктивного взаимодействия;
- **проявлять** в сотрудничестве с другими людьми доверие, толерантность, эмпатию, уважение прав и свобод человека, рефлексию.

[1] *Лаптева М.Д.* Компетентность социального взаимодействия: компетентностный состав и подходы к формированию. Проблемы качества образования. Кн. 2. Ключевые социальные компетентности студента: Материалы XIV Всероссийского совещания М.; Уфа: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. С. 39–47.

