

*АОУ ДПО «Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования Удмуртской Республики», г. Ижевск  
Institute of professional development and retraining  
of educators of the Udmurt Republic, Izhevsk  
uas.uie@ipkpro.ru*

## **Тьюторская позиция руководителя школы в процессе внедрения изменений**

### **HUTORSKAYA THE POSITION OF THE HEAD OF SCHOOL IN THE PROCESS OF CHANGE IMPLEMENTATION**

В статье раскрываются вопросы управления изменениями через формирование новой организационной культуры организации. Принятие руководителем школы тьюторской позиции, предполагающей сопровождение процессов осознания и освоения каждым педагогом предстоящих изменений в идеологии и деятельности организации, становится необходимым ресурсом их внедрения.

*Ключевые слова:* организационная культура, управление изменениями, тьюторская позиция, принципы совместности, многообразия, свободы выбора.

This article considers the questions of change management is through the formation of a new organizational culture of an organization. The adoption of the head of school Tutors' positions involving the maintenance of the process of realization and development of each teacher of the forthcoming changes in the ideology and activities of the organization, it becomes necessary resource in their implementation.

*Keywords:* organizational culture, change management, hutorskaya position, principles of collaboration, diversity and freedom of choice.

Эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности.

*Дэйвид МакКлеланд*

Характерной чертой современного образования является то, что оно находится в условиях постоянно и быстро меняющейся внешней среды. Это требует от школы готовности как к внешним, так и к внутренним изменениям, а, значит, и к управлению этими изменениями. Существуют плановые и стихийные изменения. К плановым изменениям в образовании можно отнести введение ФГОС второго поколения, что требует подготовки учителей к изменениям образовательной среды, в сторону индивидуализации. Параллельно происходят и стихийные (реактивные) изменения, вызываемые открытостью и нелинейностью образовательной среды шко-

лы, связанной с появлением в ней Интернета как индивидуальной образовательной среды каждого школьника. Для успешной деятельности в этих условиях школа должна стать не только «обучающей» организацией, но, что очень важно, - «обучающейся организацией», что предполагает в первую очередь осознание педагогами профессиональных дефицитов, востребованных плановыми изменениями и стихийными, которые вносятся в образовательный процесс учениками. Такое параллельное продвижение изменений в образовании вызывает сопротивление у педагогов, которые многие годы привыкли работать в стабильном образовательном пространстве, используя привычные методы и формы работы с учениками.

Преодоление сопротивления возможно, если понимать, что «... организационные изменения могут быть успешно реализованы при осознании того обстоятельства, что причиной сопротивления является существующая организационная культура». Эдгар Шейн определяет ее как «...совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции...». Задачей руководителя является организация процесса управления плановыми изменениями, которые предполагают изменение организационной культуры школы, в процессе формирования которой изменения будут встраиваться осознанно, а значит, и более результативно. В ходе деятельности по внедрению изменений важно, чтобы руководитель школы занимал тьюторскую позицию, которая предполагает сопровождение процессов осознания и освоения каждым педагогом предстоящих изменений в идеологии организации и ее деятельности. Тьюторская позиция руководителя включает:

- помощь в выявлении профессиональных дефицитов педагогов и в формировании потребности в изменениях;
- помощь в проведении анализа и поиска необходимых для этого образовательных ресурсов;
- организацию командного проектирования изменений в образовательной организации;
- содействие в реализации инновационных проектов педагогов по изменению образовательной среды;
- организацию рефлексии и проектирования следующего шага в формировании новой организационной культуры образовательной организации;

- изучение ресурсов и инициатив учителя, не являющихся школьно-предметными областями знаний и использование их во внеурочной деятельности.

Тьюторская позиция руководителя как новая форма отношений предполагает и новые принципы, такие, как принцип совместности в решении вопросов изменений образовательного процесса, принцип многообразия и свободы выбора форм деятельности педагогического сообщества школы, принцип оптимального соотношения целенаправленного организующего начала со стороны руководителя и самоорганизации в деятельности педагогов. Отношения, построенные на этих принципах, позволяют: эффективно использовать ресурсы и потенциал каждого педагога для формирования организационной культуры, поддерживающей изменения; создать достаточные условия для выявления образовательных дефицитов участников образовательного процесса и выстраивание индивидуальных образовательных маршрутов по их преодолению; раскрыть образовательный потенциал окружающего социума - образовательных и иных организаций для расширения образовательного пространства, способствующего внедрению изменений.

Управление изменениями, построенное с позиций тьюторского сопровождения, порождает необходимость инициирования новых оригинальных решений, формирует способность к творчеству, новаторству как у отдельных педагогов, так и целых подразделений, что способствует развитию новой организационной культуры, которая отличается открытостью, свободой общения, доброжелательностью, участием в обсуждении новых идей, поощрением ошибок. Система вознаграждений в таких организациях поддерживает нововведения.

Таким образом, ведущими организационными задачами управления изменениями становятся:

1. Формирование организационной культуры, поддерживающей изменения и развитие педагогического коллектива, предполагающей следующие шаги:

- обеспечение поддержки всех групп власти внутри организации;
- формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство;
- планомерное использование символов и терминологии изменений;
- определение точек стабильности.

2. Обеспечение мотивации на изменения, которые предполагают:

- создание ситуации появления чувства неудовлетворенности текущим состоянием;
  - вовлечение педагогов в планирование и осуществление изменений;
  - формирование системы вознаграждения;
  - предоставление времени и возможностей для ухода от стереотипов прошлого.
3. Поддержание эффективного контроля направленного на:
- формирование четкого представления относительно будущего организации;
  - использование гибкого подхода в управлении;
  - формирование системы обратной связи.

### **Список литературы**

1. *Ушаков К. М.* Управление школой: кризис в период реформ. Москва, 2011.
2. *Иванова О. Л.* Моделируем систему волжского тьюторства (от профессиональной позиции к новой реальности) // Тьюторские практики: от философии до технологии: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции, 8-9 декабря 2010 г., Волгоград – Волжский / под ред. Ю. С. Богачинской, Г. В. Цветковой, Г. А. Ястребовой. Волгоград: Изд-во ВГАПК РО. 2010.
3. *Ковалева Т. М.* О возможности тьюторского сопровождения в современной школе // Тьюторские практики: от философии до технологии: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции, 8-9 декабря 2010 г., Волгоград – Волжский / под ред. Ю. С. Богачинской, Г. В. Цветковой, Г. А. Ястребовой. Волгоград: Изд-во ВГАПК РО. 2010.

УДК [800.7:316.346.2]:004.738.5

**Т. С. Табаченко**

**T. S. Tabachenko**

*ГБОУ ВПО «Сахалинский государственный университет», г. Южно-Сахалинск*

*Sakhalin state university, Yuzhno-Sakhalinsk*

*tabachenco@mail.ru*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ ЯЗЫКОВОЙ ЛИЧНОСТИ В ВИРТУАЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ ИНТЕРНЕТ-ОБЩЕНИЯ**

## **FEATURES MANIFESTATIONS OF LINGUISTIC IDENTITY IN THE VIRTUAL SPACE OF INTERNET COMMUNICATION**

В статье представлено теоретическое обоснование важного для современной коммуникации явления - гендерного фактора в описании языковой личности. Спорным является разграничение мужской и женской языковой личности. Авторы доказывают