**Первый кейс. Как пригласить педагогов в тьюторскую службу?**

 Мы начинаем публикацию серии управленческих кейсов, связанных с организацией и деятельностью тьюторской слуджбы в школе. Автор кейсов – заместитель директора школы Мастерград города Перми **Яковлева Ирина Викторовна**



Задача. В пермской школе «Мастерград» строится тьюторская служба. Кто будет входить в ее состав? Вот вопрос, на который в литературе и Интернете можно найти различные ответы. Например, можно ввести должности тьюторов. Но где их взять? И должности и самих тьюторов. Можно внести в должностные обязанности педагогов тьюторские компетенции, и даже провести их обучение, а затем требовать какие-нибудь отчеты. Но ведь это фикция. А текущая ситуация требует внесение изменений в педагогическую позицию. Ведь:

* Нынешнее поколение школьников живут в ситуации многочасовой работы родителей, друзей имеют в основном в социальных сетях, большое количество времени занимаются письменными практиками. И, на наш взгляд, испытывают большие трудности в живой коммуникации.
* Снижается успеваемость и мотивация к учению, дети не являются субъектами образовательной деятельности.
* Нормативные документы системы образования нацеливают на формирование самых разнообразных результатов обучения, в том числе и soft skills (мягких навыков).

Мастерград – уникальная школа. Мы строим пространство выбора для учащихся и для учителей. Без субъектной позиции педагогов сложно говорить об индивидуализации для детей.

Цель. Хочу остановиться и пояснить зачем мне как управленцу нужна тьюторская служба в школе. Сама я познакомилась с технологией тьюторства в 2012 году. Познакомилась на практике, затем сама много читала, принимала участие во многих событиях, демонстрирующих и основанных на применении тьюторских технологий. И убеждена, что за тьюторством будущее системы образования.

В образовании разработаны различные технологии обучения. Однако проблем все больше. Мы наблюдаем снижение успеваемости, дети не хотят учиться, не видят ценности образования. Все чаще говорят о формировании мотивации, но, на мой взгляд, предлагают приемы работы учителя, а что происходит с детьми, об этом речи нет. Предлагают, чтобы учитель «пел и плясал», завлекал, шел навстречу ребенку. А если спросить у ученика, что ему нужно, какие у него интересы и чем школа может ему помочь. Для этого и нужен тьютор. Ведь всем известно, что его основная задача – проявить субъектность школьника. Если педагог будет понимать, знать и принимать эту позицию, то в школе будет развиваться другая модель образовательного процесса – субъектная модель. Вот в этом и состоит моя цель поддержки существования тьюторской службы – создать в школе субъектную модель образования. Пусть это и звучит высокопарно.

Здесь следует добавить, что в школе развивается пространство выбора: мы постепенно вводим поточно-групповое обучение с возможностью выбора школьником группы, по видам деятельности, по уровню сложности. Она внедряется с некоторыми трудностями, но движение есть. Главное, что это касается именно учебного процесса, а не только дополнительного образования и внеурочной деятельности.

Коллектив. Итак, пространство выбора строится и в конце каждого учебного года мы презентуем на весь коллектив, что было, какие компоненты пространства расширились. И каждый раз говорим о том, что этот процесс надо сопровождать, надо обсуждать с детьми ситуацию выбора, что они хотели и что получилось, какой следующий шаг или выбор они сделают.

Так было два года подряд. Это очень важный момент. Весь коллектив должен слышать от административной команды запрос на применение новой технологии. На второй год мы провели внутришкольный семинар, на котором постарались разобраться, что такое тьюторство, для чего оно необходимо в школе.

И еще важный момент – педагогический коллектив должен доверять администрации. Коллеги должны чувствовать поддержку идей. В школе нужно создавать проектное пространство для учителей. В этом будет проявляться субъектность педагогов. У них начнет формироваться желание что-то делать, в чем-то участвовать по собственной инициативе.

Индивидуальное приглашение. Такое пространство позволит проявить интересов педагогов. И когда появится возможность попасть на курсовую подготовку, в том числе и по тьюторству, найдутся желающие освоить эту технологию. В нашем случае так и случилось. Но необходимо честно сказать, что такое предложение – принять участие в курсах повышения квалификации – было сделано конкретным людям. Ведь администрация должна знать свой коллектив, потенциал каждого педагога.

Первый раз был обучен один учитель, затем предложение было сделано еще двоим педагогам. Итак, уже четверо. Плюс в коллективе было еще три человека, прошедших курсовую подготовку ранее (в других местах работы). Шесть человек – уже сила, команда, которая может организовывать события, проводить рефлексию с учащимися, обсуждать ситуации, представлять результаты. После этого было объявлено на весь педагогический коллектив о наборе проектной группы, которая будет заниматься тьюторским сопровождением школьников. В группу вошли еще три человека.

Результат. Сейчас тьюторская служба Мастерграда состоит из одиннадцати человек.

Итак, что же мы сделали?

Шаг 1. Запрос от администрации на данную технологию всему коллективу.

Шаг 2. Проблемный семинар на уровне школы со всем коллективом.

Шаг 3. Индивидуальное обучение.

Шаг 4. Формирование первичной команды. Начало работы команды, презентация результатов.

Шаг 5. Приглашение в проектную группу других членов коллектива.

**Вопросы:**

Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию появления тьюторской службы в школе?

Есть ли ошибки в решениях руководителя в предложенном кейсе? Какие?

Как должны (могут) поступить участники, если их не интересует тьюторская технология, а они получили приглашение в проектную группу? Как реагировать на эти решения руководителю?

Предложите другие решения  проблематики кейса..

**Кейс 2. Как рождается структура работы тьюторской службы?**

Продолжаем публикацию управленческого опыта создания тьюторской службы в школе Мастерград города Перми. Автор кейсов – заместитель директора школы **Яковлева Ирина Викторовна** предлагает свои размышления и вопросы для обсуждения.

В кейсе описана деятельность тьюторской службы Мастерграда за два года, приведены сформировавшиеся нормы работы тьюторов, сформулированы проблемы, приведшие к постановке задачи построения структуры службы.

Начало. Тьюторская служба создана. Это решение администрации и выбор педагогов принять участие в новой проектной деятельности, освоении новой роли, нового функционала. Было принято решение поощрять работу тьюторов через стимулирующие выплаты по факту участия учителей в проводимых мероприятиях. Балл за такую работу был установлен выше, чем за публикацию в полиграфическом варианте. По умолчанию куратором группы стала я, в настоящее время являюсь куратором экспериментальной работы школы по внедрению новых образовательных практик.

Первое совещание было посвящено обсуждению пространства выбора в школе и возможных точек работы тьюторов. Это очень важный момент, так как он демонстрирует первую сложившуюся норму в деятельности службы – это событийность деятельности. Что такое событийность для нас? В школе существуют многие процессы, формируется пространство выбора для учеников (именно в учебном процессе, мы не говорим о внеурочном пространстве). Так, в 5-6 классах реализуется поточно-групповое обучение (ПГО), краткосрочные курсы; в 7 классах – ПГО и образовательные студии; в 8 классах – ПГО и проект «Учебные проекты», направленный на развитие проектных умений школьников.  И каждый процесс на каждой параллели заканчивается в каждом триместре тем или иным событием: выставка продуктов краткосрочных курсов, презентация результатов деятельности в поточной группе или публичная защита своих проектов.

Все перечисленные выше процессы предполагают принятие школьником того или иного образовательного решения.  Как показывает практика, процедуры выбора бывают детям и особенно их родителям не понятны, а результат или следствие/эффект вообще скрыт. Все участники тьюторской группы понимают необходимость обсуждения с детьми таких событий. Было принято решение о концентрации внимания тьюторов на процессах, связанных с поточно-групповым обучением и проведением краткосрочных курсов. В ходе обсуждения появился список точек встреч: рефлексия участия в краткосрочных курсах. Такой выбор связан с установкой на пробу деятельности, ведь несколько человек в группе только что прошли курсы повышения квалификации у М.В. Тюминой, у кого-то случился перерыв в тьюторской практике, а несколько человек только решили узнать, что такое.

Вторая норма, появившаяся в ходе работы, связана с постепенностью введения тьюторского сопровождения и пресечение попыток объять необъятное. В нашей школе практически на любой параллели учится около 200 школьников. Охватить даже одну параллель с неокрепшими тьюторами достаточно сложно. Поэтому было принято решение организовать работу с двумя пятыми классами. Пятый класс, в нашем понимании, будет той параллелью, где происходит первая встреча учащихся с тьюторами. Как выбрали классы? На этой параллели были сформированы два уникальных класса, которые получают дополнительное образование по архитектурному и техническому направлению. Именно с ними и решено было начать работать. Так сложилось, что из всех тьюторов с этими классами не работал никто, кроме одного человека – педагог был классным руководителем одного из классов. Поэтому на момент знакомства с тьюторской позицией детям было поставлено условие выбора тьютора – своего классного руководителя не выбирать.

Третья норма – предварительное обсуждение всех точек контакта тьютора с учащимися и совместная разработка порядка действий. Курсовая подготовка учителей по тьюторскому сопровождению не прошла даром. Была разработана игра «Выбор тьютора». Авторы поделились разработкой с коллегами, провели обсуждение алгоритма. Именно с нее и было принято решение начать. К методической разработке был добавлен примерный сценарий первой беседы тьютора с группой.

В первый год работы стало понятно, что тьюторской группой должен руководить отдельный человек, не являющийся администратором школы. Необходимо планировать встречи проектной команды, договариваться об изменении расписания, рассылать и собирать информацию, представлять интересы группы перед администрацией, оформлять идеи работы в тексты, проводить не только проектные, но и обучающие встречи, и многое другое. Такой функционал был предложен одному из педагогов. После получения предварительного согласия кандидатура руководителя проектной группы была представлена коллективу. Итак, в ходе первого года работы тьюторской группы оформилась позиция ее руководителя – Александры Николаевны Гальцевой.  Это был тот первый учитель, прошедший курсовую подготовку по тьюторству, молодой специалист, желающий работать и интересующийся различными аспектами педагогической деятельности. Человек, пришедший работать в школу после окончания классического университета. Один из немногих в школе, у которого нет классного руководства.

**Внешняя позиция**. Коллективу тьюторской группы повезло. Мы живем в городе Пермь, где реализуется много проектов по тьюторству. Так, в Пермском государственном гуманитарно-педагогическом университете существует тьюторский центр, в Институте развития образования Пермского края проводит курсы повышения квалификации Марина Владимировна Тюмина, руководитель Пермского регионального отделения МТА и руководитель научно-методического проекта «Система тьюторского сопровождения элективных образовательных практик как инструмент подготовки учащихся основной школы к выбору профиля обучения» краевых апробационных площадок по реализации ФГОС ООО, и работает АНО ДПО «Сетевой институт ПрЭСТО» под руководством Марии Александровны Мансветовой. Нашу команду сопровождает Радик Азгамович Губайдуллин, представитель ПрЭСТО. Без внешнего научного сопровождения, критического осмысления работы невозможно выстроить качественный процесс сопровождения школьников. Так как коллектив тьюторской службы сложился, то встал вопрос о профессиональной переподготовке педагогов. В настоящее время шесть человек официально получают новую профессию в АНО ДПО «Сетевой институт ПрЭСТО». Такое обучение позволяет своевременно вносить коррективы в работу тьюторской службы.

**Деятельность**. Тьюторская служба начала свою работу с проведения рефлексивных тьюториалов у пятиклассников, продолжили эту работу с шестыми классами. При проведении одного из внутришкольных проектов с учащимися 8-х классов стало понятно, что и здесь нужна работа тьюторов. Но школа в принципе не стоит на месте! У нас сформировался еще один проект «Новая старшая школа», который нацелен на построение субъектной деятельностной модели обучения для старшеклассников. И здесь без тьюторов не обойтись. В данном проекте позиция тьютора среди всех взрослых позиций является ключевой и системной. В настоящее время происходит формирование новой нормативной основы деятельности тьюторской службы. Руководителем службы стал Р.А.Губайдуллин (внешняя позиция), заместителем руководителя – А.Н.Гальцева (внутренняя позиция).

Сейчас тьюторское сопровождение выглядит так: 1) рефлексивные тьюториалы по краткосрочным курсам в пятых-шестых классах; 2) сопровождение процедуры выбора и рефлексии образовательных студий в седьмых классах; 3) сопровождение процедуры выбора и рефлексии проектных работ учащихся восьмых классов, 4) сопровождение десятиклассников (ежетриместровое формирование индивидуальных учебных планов, выбор и рефлексия элективных курсов, заказ профессиональных проб, сопровождение проектной деятельности).

Таким образом, практически на каждой параллели основной школы учащийся встречается с тьюторской позицией, сопровождающей то или иное событие: краткосрочный курс, образовательную студию, учебный проект. В старшей школе сопровождение носит более индивидуальный характер и тьютор работает системно со всеми образовательными процессами, с которыми сталкивается ученик.

Возникло деление тьюторов по ступеням образования. Часть педагогов работали только в основной школе, а часть была занята и в основной и в старшей. Появилось понимание сопровождения различных процессов: рефлексии выбора в 5-6 классах; сопровождение студий в 7 классах; сопровождение проектной деятельности в 8 классах; отдельные процессы в 10 классе – сопровождение формирования индивидуального учебного плана, выбора элективного курса, конструирования профессиональной пробы, сопровождение проектной деятельности (в том числе в онлайн режиме).

**Проблемы**. Во всех процессах участвуют одни и те же учителя. Часть проблем возникла сразу, в  первый год деятельности тьюторской службы. И они вовсе не связаны с оплатой. В какой-то момент у педагогов был потерян интерес к тьюторской работе. Это было заметно и по встречам тьюторской службы: график краткосрочных курсов известен, дата тьюториала определена, понимание как проводить беседу у всех есть. Как показал дальнейший анализ ситуации, а точнее сопоставление с проектом по старшей школе, если практики мало, нет вопросов у педагогов, не возникает каких-то непонятных или наоборот очень понятных (для тьютора!) и смешных ситуаций, если работа фрагментарна, то и пропадает интерес.

Появился целый ворох и других проблем: много вопросов по новым проектам; никто не отменял предметную нагрузку; появились ситуации нарушения информационных потоков; несмотря на всю значимость обучающих встреч, часть педагогов не успевали их посещать; часть тьюторов не приходили на совещания, где обсуждались типичные ситуации, а затем эти вопросы возникали вновь; проблема разделения функционала тьютор/куратор/руководитель; недопонимание новых образовательных форм в рамках складывающейся модели старшей школы.

Начал проявляться хаос. Значит, нужно остановиться и провести рефлексию.

Вопросы

В начале работы тьюторской службы не была сформирована нормативно-правовая база, регламентирующая ее деятельность. Как Вы действовать в такой ситуации?

Можно ли сосредоточиться на тьюторском сопровождении одного процесса в школе?

Как поступить если нет возможности привлечь к системной работе с тьюторами внешнего специалиста?

Нужна ли структура тьюторской службы? Возможно ли другая структура, отличная от нашей?

Какова роль администрации в деятельности тьюторской службы?

**Как рассказать о работе тьютора? Кейс третий**

Итак, в школе работает тьюторская служба. О ее деятельность говорится на совещаниях. Коллектив понимает, что эта работа оплачивается и в положении о стимулирующих выплатах указано даже некоторое количество баллов. Однако, у многих педагогов возникает вопрос, а чем, собственно, занимаются тьюторы, какую помощь классному руководителю могут оказать, что они могут, чем отличаются от психологов (про работу которых у учителей тоже есть вопросы)? Учащиеся тоже не понимают, что хочет от них учитель на новом занятии под названием «тьюториал».  В связи с этим остро встает вопрос о представлении деятельности тьюторской службы педагогическому, ученическому и родительскому коллективам.

Работа с коллективом. Информирование в учительской среде происходит разными способами, например, по форме предъявления:

1. очно:
* еженедельные/ежемесячные совещания
* ежегодный отчетный педагогический совет.
1. дистанционно:
* в цифровой форме (общая группа),
* в печатном варианте (размещение плана работа, срочных уведомлений)

В педагогической среде принято проводить совещания, в том числе и отдельные аппаратные для административной команды, на которых происходит предъявление результатов того или иного проекта, мероприятия, плана работы (например, на конкретный месяц). Еще одним вариантом проведения отчетного мероприятия является педагогический совет, целью которого является презентация проектной деятельности педагогов. Собственно, в настоящее время так и происходит демонстрация работы тьюторской службы.

Второй вариант форм презентации деятельности тьюторов представляет собой по большей части информирование всего педколлектива о планах работы службы, о проводимых ими мероприятиях.

В связи с тем, что перечисленные мероприятия являются обязательными, весь педагогический коллектив информирован о существовании тьюторской службы. Однако, надо отметить, что предъявление планов мероприятий и отчетов не позволяет составить полной картины деятельности тьюторов. У педагогов часто возникает вопрос о результатах их работы. Коллеги желают видеть количественные критерии и показатели. Поэтому вопрос об описании результатов работы тьюторов является важным.

Введение тьюторства в школьное пространство представляет собой реализацию принципа индивидуализации и появление новой модели образования.  В управлении такой школой не работают формы функционирования привычного общеобразовательного учреждения. Перечисленные выше варианты (информирование, совещание, оценка результатов и др.) эффективны только в ситуации сформированного, выстроенного и многократно проверенного процесса, когда есть нормы результата и нормы средств. То, что пока в нашей новой школе только становится.

Формы управления новой модели школы создаются (проектируются) здесь и сейчас. Основным способом является применение проектной технологии (есть и другие, но они менее эффективны в нашей ситуации). Примерный порядок действий состоит в следующем:

а) вовлекаем всех заинтересованных участников в проектный семинар (там происходит информирование);

б) свободно обсуждаем и договариваемся о результате (норма результата);

в) самоопределяемся (каждый лично) к результату;

г) лично выбираем задачи;

д) приглашаем других коллег в свои команды и проектируем механизмы (нормы, средства) по достижению результата;

е) самоопределяемся к реализации;

ж) делаем;

з) рефлексируем и корректируем сделанное, создаем новые структуры и функционал.

Отдельная история связана со «знакомством» непедагогических позиций (дети и их родители) с тьюторской позицией. На наш взгляд возможны следующие варианты:

1) через совместную проектную деятельность с педагогами;

2) через совместную деятельность в реализации модели, придуманной педагогами, но обязательно включающей рефлексивный этап для «клиентов» (делай с нами, делай как мы, делай лучше нас).

В Мастерграде реализован второй вариант. Как показала практика, это связано с непроявленной субъектной позицией детей и их родителей, отсутствием явного (сформулированного) заказа на образование.

Работа с учащимися. Если для учителей суть новой педагогической позиции более-менее ясна, то с учащимися наблюдается другая ситуация. В Мастерграде постепенно вводится позиция тьютора в детской среде. Такое введение является событийным в основной школе. То есть реализуется в момент тех или иных образовательных событий, например, при проведении краткосрочных курсов (5-6 класс), образовательных студий (7 класс), учебных проектов (8 класс). Введение тьюторства в старшей школе является системным и связано с сопровождением образовательной деятельности учащихся.

Первый раз с тьюторской позицией встречаются пятиклассники на рефлексии участия в краткосрочных курсах. Первая встреча учащихся и тьюторов проводится в игровой форме. Игра по станциям позволяет всем участникам познакомится. При объявлении результатов мероприятия ведущий представляет взрослых участников в качестве тьюторов и формулирует цель встреч – обсуждение результатов участия в краткосрочных курсах. Предлагает школьникам выбрать тьютора, с которым будет интересно общаться. В дальнейшем работа проводится в сформированных тьюторских группах.

Знакомство восьмиклассников с тьюторской позицией происходит в другой форме. На данной параллели реализуется образовательная практика «EDUTERRA или учебные проекты», запуск которой осуществляется на общем сборе. Одно из действий общего сбора представляет собой пояснение по роли тьюторов и презентацию всех тьюторов. Затем проводится процесс формирования тьюторских групп. Роль тьюторов в данной образовательной практике состоит в сопровождении процесса появления проектной идеи, создания замысла учебного проекта и рефлексии деятельности школьников.

Десятиклассники встретились с тьюторской позицией в момент презентации модели обучения в старшей школе в конце августа на специально организованном семинаре. Отметим, что на данном семинаре присутствовали и родители части школьников. В рамках представленной модели обучения было указано на отсутствие классного руководства и предъявление двух новых педагогических позиций – куратора и тьютора. Была проведена презентация кураторов и тьюторов, организовано формирование тьюторских групп. Одним из документов десятиклассников является Органайзер учащегося (личная книжка), в котором зафиксировано описание модели обучения и матрицы выборов, а также прописан функционал каждой педагогической роли, с которой сталкивается старшеклассник. Был разработан информационный стенд о тьюторской службе, содержащий информацию о тьюторах, положение о службе, текущая информация (например, списки тьюторских групп, перечень элективных курсов и списки их групп, перечень профпроб и их расписание и др.).

Работа с родителями. В настоящее время только родительский коллектив 10 класса знаком с работой тьюторов. Это связано с тем, что именно на данной ступени обучения тьюторское сопровождение учащихся имеет системный характер. Встреча тьюторов с родителями, как и их детей, произошла на этапе презентации модели обучения в старшей школе. Родители школьников прослушали пояснения по новым педагогическим ролям и увидели презентации тьюторов. Дальнейшее взаимодействие родителей и тьюторов в рамках модели не предусмотрено. Их основной контакт в школе – это кураторы.

Упорядочивается в новых формах и взаимодействие педагогического и родительского коллективов. Так, появились семейные тьюториалы, родительские собрания тьюторских групп, консилиумы с участием кураторов и тьюторов. Отметим, что часть родителей даже через год не принимает позиции «куратор-тьютор», ждет возращения классного руководителя.

Итак, в школе в тех точках, где работают тьюторы, было организовано прояснение тьюторской позиции. Однако, это малая часть детско-взрослого коллектива школы. Тьюторской службе и административной команде предстоит продумать новые формы предъявления своей деятельности.

*Вопросы*

Какие другие варианты информирования педагогического коллектива о деятельности тьюторской службы возможны?

В рассмотренных вариантах знакомства учащихся с тьюторами и формирования тьюторских групп предусмотрен выбор «ногами», какие другие варианты возможны (не забудьте про пространство выбора)?

Нужно ли учитывать возрастные особенности школьников при организации знакомства с тьюторской позицией?

Как Вы считаете, нужно ли родителю взаимодействовать с тьютором в ходе учебного процесса?

Насколько широко должна быть представлена/презентована деятельность тьюторской службы?