

Тьютор в школе: руководство, сопровождение, поддержка

Вячеслав Валерианович Гузеев,

профессор Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, доктор педагогических наук

Ирина Евгеньевна Курчаткина,

директор Центра образования № 1474 Северного округа Москвы, кандидат педагогических наук

Общепризнанно, что школа должна не столько учить, сколько воспитывать и развивать. В мировой педагогической практике накопилось множество ролей и позиций взрослого, занимающегося ребёнком в системе образования. Какие из них соответствуют задачам современной школы?

- функционал тьютора
- педагогические роли
- поэтапный переход
- тьюторская модель
- от классного руководителя к тьюторству

Педагогические роли и позиции

Сначала определимся с критериями отбора. В профессиональной литературе найдутся десятки вариантов, отличающиеся друг от друга большей или меньшей детализацией. Все они, однако, излишне общи и глобальны. Мы предпочитаем простые решения, а потому примем всего три критерия: *природосообразность, культуросообразность, целесообразность.*

Анализ ролей и позиций взрослого по этим критериям показывает, что взрослый должен сначала (в младших классах) руководить, потом сопровождать, а затем поддерживать постоянную группу детей (до девяти человек), организуя и координируя всю их образовательную деятельность — как обучение, так и воспитание. Общая стратегическая линия представляется достаточно ясной: руководст-

во в начальной школе, сопровождение в основной и поддержка в старшей. Из всего представленного в педагогике многообразия педагогических ролей более всего подходит под этот функционал роль **тьютора** в её традиционном понимании.

Функционал тьютора в школе

Современный тьютор в школе — педагогический работник, который рассматривается как:

- *организатор* и координатор всех образовательных воздействий на каждого из подопечных;
- *посредник* во всех взаимодействиях участников образовательной деятельности с каждым подопечным и между собой;
- *наставник* в совместной деятельности подопечных и их участии как группы в деятельности более крупных объединений;

- *менеджер* индивидуальной образовательной программы каждого подопечного;
- *консультант* каждого подопечного в его личностном и профессиональном самоопределении.

Из критерия целесообразности следует, что тьюторы — педагогические работники школы. Из критериев природосообразности и культуросообразности следует, что получив группу в пять-девять детей, тьютор сначала руководит ими, а потом сопровождает их образование и воспитание до выпуска из школы, оказывая всестороннюю поддержку и координируя действия всех лиц, непосредственно взаимодействующих с учеником. В отличие от младших школьников, старшеклассник объективно заинтересован в наличии педагога, выступающего в роли сопровождающего и наставника, который может помочь не только поставить цель, но и организовать ресурсы для её достижения. При этом весь процесс сопровождения будет основан на активности самого ученика, совершающего реальные действия, регулируемые им самим, а не педагогом. Только при таком условии могут быть успешно решены проблемы, связанные с личностным развитием подростков и младших юношей и девушек. Тогда школа как социальный институт станет для старшеклассников наиболее значимым средством личностного развития и реализации их образовательных планов.

Поскольку важнейшая задача современного общего образования — создать условия для становления и развития индивидуальных образовательных и культурных потребностей, а школа должна предоставить ученику не только доступ к соответствующей образовательной среде, но и помочь ему в ней самореализоваться, то тьютор совместно с учителями, преподающими в данном классе, планирует образовательную программу подопечного: соотношение времени на изучение разных образовательных областей, предметов и дисциплин, участие в учебно-проектной деятельности, направления допол-

нительного образования и выбор профиля дальнейшего обучения в основной школе, индивидуализацию профильного образовательного процесса в старшей школе. Тьютор же координирует и всю внеучебную деятельность каждого подопечного.

Тьютор и его подопечные составляют тьюторскую группу, которая становится основной действующей единицей контингента школы. Все тьюторские группы одной параллели составляют класс. Один из тьюторов параллели назначается шеф-тьютором класса: он координирует деятельность тьюторов и ведёт документацию класса. Один из тьюторов классов в каждой ступени назначается шеф-тьютором ступени: он координирует деятельность тьюторов классов и ведёт документацию ступени. Шеф-тьюторами ступеней руководит заместитель директора школы по сопровождению и поддержке учащихся (первый заместитель директора).

Тесные контакты тьюторов и тьюторских групп в классах и между классами — залог успешности образовательного процесса. Взаимодействие тьюторских групп обеспечивает разновозрастное общение учащихся, подготовку событий и мероприятий, крупных проектов.

Тьютор становится ответственным посредником во взаимодействии всех лиц и служб, работающих с его подопечным, несёт личную ответственность за академическую успешность, социальную активность, физическое здоровье и психологическую комфортность подопечного в школе. Тьютор принимает все возможные меры для успешной адаптации подопечного в начальной школе, всестороннего его развития в основной школе, формирования индивидуального профиля обучения в старшей школе. При необходимости тьютор обращается в психолого-социальную и медико-оздоровительную службы — в частности, для формирования учеником индивидуального профиля образования в старшей школе.

Тьютор как посредник

Тьютор служит основным, помимо администрации, посредником между персоналом школы и социальной средой, в том числе — семьями и учреждениями дополнительного образования, культуры, спорта, по всем вопросам статуса и развития каждого из своих подопечных. В зоне ответственности тьютора — основные компетентности, обеспечивающие индивидуальную успешность ученика: готовность к решению проблем, к самообразованию, к использованию информационных ресурсов, к социальному взаимодействию, коммуникативная компетентность.

Тьютор может созывать консультативное совещание всех лиц, работающих с подопечным, включая родителей (педагогический консилум). Участие всех приглашённых работников школы в этом совещании обязательно, решения совещания неукоснительно исполняются всеми лицами, взаимодействующими с подопечным.

Решение тьютора может быть отменено лишь лицом или органом, управляющими деятельностью тьюторской службы — шеф-тьютором соответствующей ступени школы или, в случае конфликта между ними, заместителем директора школы по сопровождению и поддержке учащихся (в сегодняшних условиях заместителем директора по учебно-воспитательной работе или педагогическим советом).

В отличие от учителя, занимающегося задачами учебно-воспитательного процесса, для тьютора первостепенная задача — оказывать каждому подопечному помощь в построении индивидуального образовательного маршрута с учётом его стремлений и возможностей, ресурсов школы и других образовательных учреждений для достижения его образовательных целей. Очевидно, что каждый новый подопечный значительно увеличивает объём и напряжённость работы тьютора, поэтому труд тьютора оплачивается пропорционально числу подопечных.

Ставка за каждого подопечного определяется как доля норматива финансирования школы за ученика соответствующей ступени. Величина ставки рассчитывается ежегодно в зависимости от общего финансового состояния

школы и утверждается Управляющим советом. Ставка дистрибьютора класса на 35% превышает ставку тьютора в классе. Ставка шеф-тьютора ступени на 35% превышает ставку шеф-тьютора класса в соответствующей ступени. Зарплата заместителя директора школы по сопровождению и поддержке учащихся назначается Управляющим советом индивидуально по согласованию с директором школы и не менее, чем на 35% превышает ставку шеф-тьютора старшей школы.

Стратегия перехода от классного руководства к тьюторству

Тьюторская деятельность по своей природе интегративна, сложнее привычной деятельности классного руководителя. Очень важно перейти от классного руководства к тьюторской модели без потрясений и потерь.

При введении тьюторства в школе нужно рассматривать его как целостную систему, сосредоточив особое внимание на организационных аспектах. Стратегические решения должен принять педсовет при участии представителей Управляющего совета. Это заседание педсовета следует тщательно готовить.

Подготовительный период

Обозначим день педсовета как день X. Предполагаемый переход к тьюторской модели на первом этапе — десятые классы (если педсовет не решит иначе), поэтому все исследования целесообразно провести на девятых классах.

Доработка исходного текста «О тьюторстве» для обсуждения на кафедрах (в методобъединениях) — ответственный педагог-организатор по эксперименту к дню X-20.

Разработка вопросов к методобъединениям (кафедрам) — директор школы

и педагог-организатор по эксперименту к дню X-19.

Рассылка текста «О тьюторстве» по методобъединениям для обсуждения и формулирования предварительных соображений — заместитель директора по учебно-воспитательной работе к дню X-18.

Разработка вопросов для родителей — социальный педагог к дню X-17.

Разработка вопросов к ученикам девятих классов — к дню X-17 психолог по старшим классам.

Рассылка вопросов электронной почтой родителям — день X-14, классные руководители.

Рассылка приглашений наблюдателям от Управляющего совета — в день X-14 директор школы.

Сбор мнений методобъединений и их обработка, подготовка аналитического доклада — заместитель директора по учебно-воспитательной работе к дню X-10.

Сбор мнений учеников и их обработка, подготовка аналитического доклада — к дню X-10 психолог по старшим классам.

Сбор мнений родителей и их обработка, подготовка аналитического доклада — к дню X-8 социальный педагог и психолог по старшим классам.

Сбор аналитических докладов, подготовка обобщённого аналитического доклада — заместитель директора по учебно-воспитательной работе и педагог-организатор по эксперименту к дню X-5.

Разработка сценария педсовета, вопросов к рабочим группам — директор школы и педагог-организатор по эксперименту к дню X-5.

Подготовка зала, организация и монтаж локальной сети ноутбуков на столах группы управления и рабочих групп, проверка медиааппаратуры — к дню X-3 заместитель директора по административно-хозяйственной работе и сетевой администратор.

План педсовета

1. Вводное слово: цели работы педсовета, планируемые результаты, предполагаемый график введения результатов работы в жизнь школы — представитель Управляющего совета и директор школы (5 мин.).

2. Рассказ о тьюторстве как педагогическом явлении, зарубежном и отечественном опыте, видение проблемы администрацией и членами Научно-технического методического совета — педагог-организатор по эксперименту и заместитель председателя НТМС (10 мин.).

3. Оглашение обобщённого аналитического доклада по мнениям родителей, методобъединений, учеников — заместитель директора по учебно-воспитательной работе и педагог-организатор по эксперименту (10 мин.).

4. Раздача официальной профессиограммы тьютора и примерной должностной инструкции — педагог-организатор по эксперименту (2 мин.).

5. Групповая работа, подготовка докладов по результатам — руководители методобъединений (60–90 мин.). Наблюдатели от Управляющего совета могут присоединиться к группам.

6. Доклады групп, коллективное обсуждение, совместная формулировка выводов и уточнение предлагаемых форматов документов — директор школы (40–45 мин.).

7. Разработка алгоритма реализации принятых решений и расчёт «цены перехода» (только направления и проблемы, основная работа — после педсовета) —

директор школы, наблюдатели от Управляющего совета, главный бухгалтер. (10 мин.).

8. Заключительное слово о месте и роли проведённой работы в общей стратегии инновационного развития школы, проект решения — директор школы и представитель Управляющего совета (3 мин.).

Содержание групповой работы

Основа состава групп — кафедры (методобъединения).

От групповой работы на педсовете предполагаются следующие результаты.

Обоснованное мнение о типе тьюторства: тьютор-воспитатель (подопечные которого могут обучаться по разным профилям) или тьютор-предметник (учитель профильного предмета, все подопечные которого учатся по этому или близкому профилю, поскольку в этой ситуации не хватит предметников, но дефицит могут закрыть близкие по специализации члены методобъединений).

Приблизительный перечень необходимой документации тьютора и наброски форматов тьюторской документации — таких, например, как:

- рамочный план работы тьютора;
- формы текущей и отчётной документации (журнал, дневник и т.д.);
- форматы взаимодействия тьютора с детьми, родителями, педагогами, администрацией, социумом (скажем, тетрадь, досье электронное по каждому подопечному);
- портфолио подопечных как главный отчётный документ тьютора (работа с портфолио позволяет школьнику организовать самоконтроль, осознать процесс учения, освоения определённой деятельности, сделать выводы о том, насколько эффективны для него те или иные стратегии, оценить свои достижения и возможности, а также собственное продвижение; этот же инструмент позволяет наблюдать работу тьютора).

Форматы встраивания тьюторства в общую воспитательную систему школы (например, тьюторские группы и общешкольные дела, группы и дежурство и т.д.). Предложения к локальным нормативным актам школы:

ШКОЛА И ВОСПИТАНИЕ

Положению о тьюторском сопровождении и поддержке учащихся, Должностной инструкции тьютора.

Мнения по организационной стороне вопроса: нужен ли шеф-тьютор параллели (ведущий официальную документацию, сопрягая внутренние форматы с внешними), кто руководит всей тьюторской службой (в частности, целесообразно ли с учётом перспективы вводить должность на 0,5 ставки зам. директора по тьюторской работе), нужно ли научное сопровождение/руководство и т.д.

Соображения по финансовой стороне дела: из каких средств и как платить тьютору за его работу.

В конечном счёте важно хотя бы в общих чертах наметить стратегию и тактику перехода от классного руководства к тьюторству.

Практика перехода к тьюторской модели

Готовясь к педсовету по тьюторской модели сопровождения и поддержки учащихся в Центре образования № 1474 (Москва), предварительно изучили мнения по этому вопросу учеников и родителей девятых классов, поскольку администрация считает целесообразным переходить к тьюторской модели медленно, начиная с десятых классов. Правда, считается, что наиболее нуждаются в тьюторской поддержке учащиеся девятых классов, у которых не начался или не завершился возрастной кризис, связанный с самоопределением. Однако при ограниченности ресурсов мы считаем более важным вводить тьюторство в десятых классах, где в связи с многочисленностью и разнообразием профильных групп, необходимостью более глубокой индивидуализации профильного обучения традиционное понятие «класс» размывается. Кроме того, в десятые классы приходят новые ученики,

не учившиеся ранее в этой школе и нуждающиеся в индивидуальной поддержке.

Ученики

Самые простые вопросы были заданы ученикам девятого класса.

1. Знаете ли вы, что такое тьюторство? (Да — 36%; нет — 64%).
2. Нужно ли тьюторство российскому образованию? (Да — 55%; нет — 31%; не знаю — 14%).
3. Нужно ли тьюторство конкретно в нашей школе? (Да — 55%; нет — 33%; не знаю — 12%).

Здесь обнаружилось любопытное явление: в гимназическом классе в пользу тьюторства высказалось гораздо больше учеников, чем в классе, ориентированном на продолжение образования в колледжах.

4. Считаете ли Вы тьюторское сопровождение полезным (нужным) лично для себя? (Да — 55%; нет — 36%; не знаю — 9%).

По этому вопросу лишь в классе, ориентированном на продолжение образования в колледжах, сочли тьюторскую поддержку полезной для себя лично менее половины учеников, но и против неё высказалось наименьшее число респондентов среди девятого класса. Характерно, что все респонденты, не имеющие определённого мнения по этому пункту (9% общего числа девятиклассников), оказались в этом классе.

В целом по выборке очевидно, что даже при том, что число респондентов, знающих о тьюторстве, составляет лишь немногим более трети общего их числа, в пользу его введения высказываются в той или иной форме 55% учеников (по вопросам 2–4 — удивительное единодушие) при том, что против — 33% (среднее значение по вопросам 2–4). По-видимому, над незнанием формальной стороны тьюторства взяло верх подсудное стремление учеников к тому, чтобы их лично сопровождали и поддерживали компетентные взрослые.

Родители

Родителям учеников девятого класса была предложена следующая анкета.

Уважаемые родители!

Сегодня школьной жизнью ваших детей занимаются классные руководители, у каждого из которых 25–30 подопечных. Мы готовимся обсуждать возможность перехода к тьюторству. Тьютор имеет семь-девять подопечных и несёт полную личную ответственность за всю их жизнь в школе, включая работу по индивидуальной образовательной программе.

1. Считаете ли вы целесообразным переход от классного руководства к тьюторской модели сопровождения и поддержки учеников:

- а) в масштабе школы;
- б) в масштабе одной классной параллели.

2. Какими должны быть личностные качества педагога, чтобы он мог быть тьютором?

3. Что для вас важнее: тьютор-воспитатель (дети могут учиться в классах разных профилей) или тьютор-предметник (все подопечные которого учатся в классе одного профиля и сам он ведёт профильный или близкий к нему предмет)?

Мнения родителей (объём выборки 56 человек):

Переход от классного руководства к тьюторской модели сопровождения и поддержки учеников считают целесообразным:

- в масштабе школы 29% опрошенных,
- в масштабе одной классной параллели 71% опрошенных.

При этом половина выбравших второй вариант указали на его временность («надо попробовать», «проверить» и т.д.).

Статистически значимой — около 10% — оказалась группа родителей,

выступивших против тьюторства вообще, хотя в анкете вопрос так не ставился. Во всех случаях объяснение было одинаковым: «Я против, потому что с этим не знаком». Эти ответы как невалидные при обработке не учитывались.

Указанные родителями личностные качества педагога, необходимые для тьютора, кластеризованы, ранжированы и перечислены в порядке убывания рангов:

- уважительное отношение к детям (ученикам),
- интересность или авторитетность для учеников, эмпатия (вызывает доверие учеников и родителей),
- хорошие организаторские качества, высокий культурный уровень, неконфликтность (умение находить компромисс), любовь к детям,

высокий интеллектуальный уровень, постоянное развитие в своей области наук (предмета, профиля), умение влюбить в свой предмет, умение оперативно решать возникающие задачи, толерантность, обязательность.

Разумеется, общий набор слов можно было предсказать исходя из бытовых представлений о хорошем учителе. Для нас было важно выявить обобщённые категории понятий, описывающих те или иные компетентности педагога, которому родители готовы доверить своих детей-старшеклассников в большей мере, чем классному руководителю. Выяснилось, что для большинства родителей наиболее важными личностными компетентностями тьютора оказались психологические, коммуникативные и деловые. Тем самым родители фактически предугадали, что большинство средств тьюторской поддержки имеет нежёсткий, диагностико-рекомендательный характер, т.е. предполагает взаимодействие с ребёнком по его желанию. В связи с этим и формы тьюторской деятельности — это формы ненасильственного влияния на подопечного, которые призваны обеспечить интересность самого процесса для ученика, эмоциональную вовлечённость, субъектность подопечных. Один из важнейших элементов деятельности тьютора — психологический контакт с подопечным и атмосфера доверия. Его работа строится на доброжелательности к ребёнку, опоре на его потенциальные возможности, желании достичь позитивного эффекта.

ШКОЛА И ВОСПИТАНИЕ

Около четверти респондентов указали, что тьютор должен быть и воспитателем и профильным учителем. В этих случаях при обработке их относили к обеим группам.

Выборы пересекались и по другим основаниям: так, родители отмечали необходимость в младших классах тьютора-воспитателя, а в старших — учителя-предметника. За ответ засчитывались выборы, относящиеся к актуальной реальности и старшим классам.

С этими оговорками по типу тьюторства позиции родителей разделились статистически незначимо: за тьютора-воспитателя — 49% опрошенных, за тьютора-предметника — 51% опрошенных.

Слабо, но заметна корреляция между предпочитаемым типом тьюторства и называемыми компетентностями тьютора: выбравшие тьютора-воспитателя предпочитают психологические и коммуникативные компетентности, а выбравшие тьютора-предметника — интеллектуальные и деловые.

Таким образом, и родители, и особенно ученики принимают идею тьюторства, видят её преимущества. При этом из анализа персонального состава респондентов легко увидеть, что в наибольшей мере сторонниками тьюторства становятся наиболее ответственные родители и ученики гимназического девятого класса. Невнятные ответы — слабо мотивированных учеников и малоактивных (отчасти, малообразованных) родителей. Среди последних очевидна прослойка демагогов, общая позиция которых выражена в одной из анкет: «Что бы вы ни делали в школе, будет только хуже». Однако негативные оценки не превышают порога статистического шума.

Педагоги

Методобъединения до педсовета должны были самостоятельно найти материалы

о тьюторстве в Интернете и доступной литературе (хотя текст «О тьюторстве» был подготовлен педагогом-организатором по эксперименту на случай цейтнота), обсудить их и ответить на несколько вопросов. В анкетировании принимали участие методические объединения учителей-предметников: русского языка и литературы, иностранных языков, математики, информатики, истории, предметов естественно-научного цикла, физической культуры. Всего — 37 человек.

Рассмотрим статистически значимые ответы.

1. Как Вы представляете роль тьюторства в образовательном пространстве Центра образования:

- способ взрастить новое поколение, которое не будет знать проблем с недопониманием и нехваткой внимания со стороны учителей — 40%;
- индивидуальные учебные планы требуют тьюторского сопровождения — 30%;
- друг, психолог, «мама родная» для учеников — 30%.

2. Какими Вы представляете должностные обязанности тьютора:

- координирует образовательный процесс исходя из особенностей ребёнка, помогает сформулировать ребёнку цели — 44%;
- координирует познавательные интересы ребёнка с направлениями предпрофильной подготовки и профиля обучения — 40%;
- организует взаимодействие ученика с учителями и другими педагогическими работниками для коррекции учебного плана — 8%;
- организует взаимодействие с родителями, лицами, их заменяющими, по выявлению, формированию и развитию познавательных интересов ребёнка — 8%.

Как видно по ответам к первым двум вопросам, педагоги достаточно отчётливо представляют себе роль тьютора и его функционал. Эти ответы показали, что работники школы вполне ответственно отнеслись к рассматриваемой теме, работали с литературой и вполне готовы обсуждать технические проблемы

(что и будет видно из материалов работы групп на педсовете).

3. Считаете ли Вы приемлемой систему тьюторства наряду с классным руководством:

- да — 52%;
- нет, потому что тьюторство предполагает работу с маленькой группой учащихся — 40%;
- нет, потому что классный руководитель должен поддерживать дисциплину и контролировать успеваемость — 8%.

Последний вопрос по нашему замыслу — коварный. Мы считаем, что классное руководство и тьюторство — полярные системы работы с детьми и принципиально несовместимы. Но в профессиональной литературе не менее распространена и противоположная позиция, рассматривающая тьюторство как дополнение к существующей системе классного руководства.

При этом выделяют несколько типов тьюторов с разными функционалами. Учитывая, что в хорошей школе ещё работают хорошо отлаженная психологическая служба и служба социальных педагогов, получается многократное и трудно поддающееся координации дублирование функционалов. По ответам видим, что среди педагогов школы возобладала с небольшим перевесом именно эта вторая позиция. С другой стороны, перевес в четыре процентных пункта — на грани статистического шума.

Следовательно, это и будет важнейшим вопросом для обсуждения на педсовете. Мы обязательно решим проблему нехватки педагогических работников для стопроцентного перехода к тьюторской модели и решение окажется ТРИЗовским — разделение или во времени или в пространстве. Именно ввиду предполагаемого разделения во времени (одни параллели — тьюторские, другие — с классным руководством) был задан четвёртый вопрос.

4. Для какого возраста учеников предпочтительно внедрять систему тьюторства:

- тьютор должен уметь вдохновлять и направлять учеников независимо от возраста, хотя предпочтительней 7–11 классы — 60%;
- лучше внедрять в старшей школе — 25%;
- у тьютора с любым ребёнком всегда будет область взаимодействия — 15%.

К сожалению, ответы оказались вполне в традиционном стиле и практически недифференцированы.

5. Кто из вашего методического объединения, по Вашему мнению, готов быть тьютором:

- каждый из преподавателей нашего методобъединения готов работать по этой системе, но для этого необходимо вначале пройти специальные курсы — 67%;
- респондентами названы конкретные имена людей, наиболее готовых стать тьюторами;
- из нашего методобъединения никто не готов, так как на этих должностях должны работать самые квалифицированные учителя, статус тьютора значительнее и выше, чем рядового преподавателя — 8%.

Задавая этот вопрос, мы рассчитывали на ответы второго вида — конкретные имена. Но присущий отечественному мышлению глобализм сказался и здесь. Единственное содержательное заключение из ответов состоит в предложении организовать специальные курсы для всех педагогов, чтобы сформировать у них «особые тьюторские навыки».

Эти же методические объединения перед групповой работой на самом педсовете услышали доклад администрации, где излагалась её представление о тьюторстве в школе, и получили дополнительные данные, представленные выше. Нам важно было получить предложения по четырём позициям:

- Так как ни кадров, ни финансов для полного перехода к тьюторской модели нет, то в каких параллелях мы начнём этот переход?
- Следует ли тьютора рассматривать в первую очередь как воспитателя или предметника (учителя-координатора)?
- Какую документацию должен вести тьютор помимо обязательной по действующим нормативным актам?
- Насколько мы готовы приступить к выполнению тьюторских обязанностей?

ШКОЛА И ВОСПИТАНИЕ

Учителя начальной школы, как и следовало ожидать, тьюторства в своей ступени образования не видят, считая «фундаментом» детской жизни здесь — учителя-воспитателя, который сам и ведёт в классе все или почти все предметы, только ему в помощь просят закрепить психолога. А вот в пятых классах дети сталкиваются с множеством переходных проблем и нуждаются в индивидуальной поддержке. Здесь тьюторы необходимы — конечно, в первую очередь воспитатели.

Предметные объединения выступали с конструктивными предложениями по всем четырём пунктам, параллельно отмечая проблемы, которые видны сразу, ещё до начала работы.

В ранжированном виде предложения таковы.

По первой позиции: пятые классы; с пятого и с десятого класса; с восьмого класса, когда дети начинают всерьёз определяться со своим будущим.

По второй позиции: тьютор-воспитатель, так как у предметника ежегодно новые ученики; в основной школе — воспитатель, в профильной — предметник.

По третьей позиции: для ученика обязательно составлять портфолио; тьютору обязательно надо вести дневник с информацией: по особенностям каждого подопечного, по действиям подопечных, по действиям самого тьютора (контакты с родителями, психологами, представителями социума, мероприятия и беседы с подопечными, консультативные совещания и т.д.); портфолио тьютора.

По четвёртой позиции: организовать обучение тьюторов — например, создав школьную тьюторскую команду.

Проблемы: требует проработки вопрос о совместимости тьюторов в параллели между собой — единстве мотивации,

скоординированности действий, однотипности целей и применяемых средств; необходимо чётко прописать механизмы смены тьюторов; продумать организацию воспитательной работы в профильной школе, если тьюторы будут предметниками.

Ограничения

По стратегии перехода оказалось много ограничений, вызванных недостаточностью финансового обеспечения и нехваткой кадров, что тоже сводится к недостаточности финансовых ресурсов. Даже используя в роли тьюторов практически весь учительский корпус школы, мы сможем охватить только пять параллелей из одиннадцати. Следовательно, начальную школу придётся оставить в прежней модели, как того и хотят учителя этой ступени. Очень хотелось бы организовать тьюторскую поддержку во всех классах основной школы — именно на этой ступени заметно «провисает» успешность. Но при выборе, чем жертвовать — шестью-седьмыми классами или восьмыми-девятыми, вопрос отпадает.

Поэтапный переход

Таким образом, становится ясным, что в полном варианте при имеющихся кадровых ресурсах на тьюторскую модель сопровождения и поддержки учащихся будут пока переведены пятые и восьмые — одиннадцатые классы, имея в виду перспективы полного охвата основной школы. Общая неподготовленность учителей к «штучной» работе с детьми не позволяет осуществить переход одномоментно, даже если бы удалось как-то с помощью Управляющего совета решить финансовые проблемы. Очевидна необходимость поэтапного перехода, который при благоприятных финансовых условиях займёт четыре года.

Первый год

Организация тьюторской команды из профильных учителей и введение тьюторства в десятых классах. Постоянный семинар тьюторской команды (с участием школьных психологов, социального педагога и врача) по наработке опыта и подготовке его распространения, настройка и отработка использования ученических портфолио и дневников тьюторов. Отработка алгоритмов взаимодействия тьюторов между собой, координации их работы шеф-тьютором, включения тьюторских групп в общешкольную деятельность. Весной — семинар для тьюторов, которые начнут работать на следующий год.

Второй год

Распространение тьюторской модели на пятые и одиннадцатые классы. Тьюторский семинар в течение года и весной — семинар для тьюторов, которые начнут работать на следующий год.

Третий год

Распространение тьюторства на девятые классы.

Четвёртый год

«Спуск» тьюторства в восьмые классы. Заметим ещё, что согласно Программе развития школы переход к тьюторской модели сопровождения и поддержки учащихся идёт в тесной связке с внедрением интегрированной системы управления качеством образования, учитывающей и стимулирующей индивидуальный прогресс каждого ученика, и освоением технологического образовательного комплекса, соответствующего деятельностным образовательным стандартам по мере их введения. Всё это — огромная работа, завершение которой позволит увидеть принципиально новый лик школы. **НО**