

Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Институт образования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Тьюторское сопровождение студентов в университете: опыт реализации проекта "Тьюторы-студентам" на примере НИУ ВШЭ»

Студент группы № 704
Козин Артём Андреевич
(Ф.И.О.)

Научный руководитель
директор ИРО, профессор
Абанкина Ирина Всеволодовна
(должность, звание, Ф.И.О.)

Консультант, профессор
Элина Ламперт-Шэпель
(должность, звание, Ф.И.О.)

Москва, 2014 г.

Глава 1. Введение.

- 1.1. Введение в проблему отсева студентов.
- 1.2. Изучение отчислений студентов в российских исследованиях.
- 1.3. Формы поддержки студентов за рубежом.
- 1.4. Тьюторство в России.
- 1.5. Перспективы развития тьюторства в России.

Глава 2. Концепция экспериментального проекта «Тьюторы – студентам».

- 2.1. Классификация проекта.
- 2.2. Термины и определения.
- 2.3. Устав проекта.
- 2.4. Укрупненный план проекта.
- 2.5. Календарный план проекта.
- 2.6. Реестр рисков проекта.
- 2.7. Показатели проекта.
- 2.8. Бизнес-модель проекта.

Глава 3. Реализация экспериментального проекта «Тьюторы – студентам»

- 3.1. Команда и оценка ресурсов.
- 3.2. Коммуникация.
- 3.3. Интервизии.
- 3.4. Сеттинг. Влияние супервизии.
- 3.5. Групповое обучение.
- 3.6. Рекламная кампания.
- 3.7. Помещение для тьюториалов
- 3.8. Обучающие материалы.
- 3.9. Сбор информации.
- 3.10. Сопутствующая документация.
- 3.11. Портрет студентов.

Глава 4. Выводы и аналитические суждения.

- 4.1. Концепция тьюторства.
- 4.2. Новые идеи и эксперименты в проекте.
- 4.3. Использование инструмента коучинга.
- 4.4. Оценка спроса на услуги.
- 4.5. Востребованность тьюторства в университете.
- 4.6. Дальнейшие цели тьюторского проекта.
- 4.7. Идеальная модель тьюторства.
- 4.8. Составные элементы работы.
- 4.9. Человеческий ресурс для организации тьюторства в ВШЭ.

Список использованной литературы.

Приложение 1. Кейсы из практики тьюторского сопровождения студентов.

Приложение 2. Таблица запросов и портрет студентов.

Приложение 3. Отчетные документы по тьюторскому сопровождению.

Приложение 4. Анкетирование студентов.

Приложение 5. Выборочная информация о проекте в СМИ.

Приложение 6. Обещание компании.

Приложение 7. Постер с информацией по проекту.

Приложение 8. Презентация проекта.

Приложение 9. Детализированный реестр рисков проекта.

Приложение 10. Детализированный отчет по показателям проекта.

Приложение 11. Детализированный календарный план работ по проекту.

Глава 1. Введение

Введение в проблему отсева студентов.

Существуют разные позиции к проблеме отсева студентов (drop out) в процессе обучения. В российском обществе и среди администрации вузов отчисление студентов воспринимается как сигнал о высоком качестве обучения. В западных странах отсев рассматривают как неспособность университета правильно выстроить процесс обучения, ошибках в управлении, и, следовательно, низком качестве самого института [36, 1999]. Различие подходов обусловлено отличительными характеристиками и условиями в которых находятся отечественная и зарубежная системы высшего образования. Одно из определяющих отличий состоит в массовизации высшего образования в России и низкой ценности труда в обучении [22, с. 5]. Обсуждая понятие отчисления студентов стоит отметить различие, которые вкладываются в этот термин отечественными исследователями и зарубежными: если в российских вузах учащегося отчисляют по большей части в принудительном порядке, то в зарубежных университетах такое решение принимается самим учащимся [19, с. 67]. В дальнейшем под термином отсев студентов мы будем понимать принудительных характер отчисления, который характеризуется стремлением студента вернуться к обучению и несоответствие изначальных целей поступления и сложившихся результатов в вузе [19, с. 76].

С одной стороны, высокие показатели отсева студентов могут косвенно свидетельствовать о высоком качестве обучения в вузе. Логика данного подхода состоит в том, что чем выше предъявляются требования к студенту в процессе обучения, тем больше вероятность отсева слабых студентов. С другой стороны, если у абитуриента хватило способностей пройти вступительные испытания в хорошем вузе и выдержать конкурсный отбор, то априори предполагается, что он подготовлен к выполнению академических задач, включающих как способность учиться самому, помогать учиться другим и служить интересам

общества [2, с. 127] Отчисление такого студента может сигнализировать о недостатках самой образовательной среды университета и предложенной учебной программы. Последний подход более распространён в западном обществе. В такой ситуации университет ответственен за создание благоприятных условий для обучения и качественно разработанную программу, при должном обучении на которой студент благополучно завершает вуз.

Отношение к проблеме отсева студентов находит свое воплощение в политике университета и разрабатываемых программах работы с учащимися. В России преобладающее число вузов, до настоящего времени, не рассматривало отсев студентов как проблему. Это продиктовано высоким спросом на высшее образование и низкой конкуренцией на рынке образовательных услуг. Показатели отсева воспринимались университетом как сигналы, свидетельствующие о высоком качестве обучения. В результате такой политики в российских вузах не развиты институты помощи учащимся, как со стороны администрации университета, так и со стороны студенческого сообщества в целом. В ряде отдельных ведущих вузов созданы службы психологической помощи, поддерживаются инициативные программы, направленные на самоорганизацию студенческого сообщества, тьюторских практик и активности студентов в участии в образовательном процессе. Однако большого распространения эти практики не получили.

В условиях сжимающегося рынка образовательных услуг из-за изменений в демографической ситуации в обществе и принципов финансирования высшего образования (расчет денежных ассигнований исходит из численности реально обучающихся студентов, а не изначального набора на программы при поступлении), интерес к проблеме отчисления студентов стал возрастать. Университеты пересматривают свое отношение и политику к проблеме отсева студентов, так как результаты отчисления учащихся стали более ощутимы в форме негативных проявлений. Последствия состоят в понижении

конкурентоспособности учебного заведения, уменьшении финансирования и, как следствие, ухудшения позиций на образовательном рынке. Это заставляет университеты все активнее искать подходы и практики по поддержанию собственного престижа. Активная борьба за лучших абитуриентов, которую ведут между собой вузы, является мощным стимулом не уступать конкурентам и, по возможности, превзойти их по части услуг и созданию благоприятных условий для обучения.

С распространением в странах Европы и Америки неолиберальных взглядов на высшее образование, которые поддерживаются через реализацию программ OECD [29, с. 8-20] и World Bank, университеты стали развивать предпринимательскую составляющую и привлекать финансирование на образовательном рынке, коммерциализуя свои услуги. Если раньше большая часть финансовых средств в университет приходила через субсидии правительства, то, как показывает Бертон Кларк в работе “Создание предпринимательских университетов” [4, 2011], сегодня университеты ориентируются на смешанное финансирование, где на часть привлеченных средств со стороны коммерческого сектора выделяются бюджетные ассигнования. Однако, в процессе коммерциализации образования важным является нахождение равновесия между привлечением дополнительных источников дохода и сохранением академической среды, возможностей для обучения талантливых абитуриентов. Университет в принятии решений должен исходить из академических ценностей и своей миссии, а не ориентироваться на извлечение максимальной прибыли. К примеру, если раньше зарубежные вузы стремились сохранить число платных студентов, то современные университеты, которые могут себе позволить выделять студентам финансовую поддержку из своих средств, этот вопрос не беспокоит. Финансовое благополучие вуза позволяет университетам подходить более объективно к оценке учебного

процесса у студентов и тем самым поддерживать академическое качество обучения.

Описанные тенденции и процессы интернационализации высшего образования оказывают все большее влияние на переосмысление университетами своего отношения к работе со студентами, побуждая их бережнее относиться к обучающимся студентам. Вузы ведут серьезную конкуренцию за абитуриентов и заинтересованы в продолжении обучения поступивших к ним студентов. Запускаются новые исследовательские проекты по поиску существующих практик сопровождения студентов в академической среде, разрабатываются механизмы тьюторского сопровождения студентов и создаются специализированные службы поддержки учащихся. Наибольшее развитие это направление получило в США, где в университетах существуют департаменты по делам студентов (Student Affair), объединяющие различные службы поддержки учащихся.

На уровне политики в США проблеме отсева студентов было уделено внимание на уровне высшей власти. Президент США Обама Б. в своем послании к гражданам в 2009 г. попросил обратить внимание, что незавершенное обучение, это не только личная проблема человека, но и проблема общества тоже. Поэтому правительство будет способствовать поддержке завершения студентом обучающей программе по которой он учиться. Президентом была поставлена задача к 2020 г. стать страной с самым низким показателем отсева среди учащихся¹ [42, 2009].

В России можно наблюдать схожие тенденции. На государственном уровне, под воздействием общественного интереса к изменениям в высшем образовании, осуществляется активная политика по поддержке талантливой и

¹ «And dropping out of high school is no longer an option. It's not just quitting on yourself, it's quitting on your country – and this country needs and values the talents of every American. That is why we will provide the support necessary for you to complete college and meet a new goal: by 2020, America will once again have the highest proportion of college graduates in the world» Barack Obama

одаренной молодежи. 3 апреля 2012 г. Президентом РФ Путиным В.В. была утверждена Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, согласно которой лицам, проявившим выдающиеся способности, оказывается содействие в получении образования и создаются стимулы к интересу и проявлению себя в научной деятельности [25, 2012]. Таким образом, на государственном уровне поставлена задача создания программ и развитие институтов, которые позволяют реализовывать и раскрывать потенциал у молодежи, реализуя возможности, в том числе, высших образовательных учреждений.

Исходя из интервью, проведенных автором в экспедиции в Ярославль, организованной лабораторией «Развитие университетов» [24, 2012], состоялись разговоры с руководителями, деканами, сотрудниками учебных частей и преподавателями ярославских университетов, на предмет существующих инструментов и системной политики, направленной на поддержание студентов. Обобщая результаты интервью, можно сказать, что в университетах, на текущий момент, не имеется сформулированной системной политики по поддержке студентов в процессе обучения. Администрация вузов руководствуется краткосрочными по воздействию ситуативными методами воспитательной работы (соборания с родителями, беседы со студентами и т.п.). В случае, если эффективность этих методов небольшая, то администрация университета встает перед дилеммой между отчислением студентов, которые скорее имитируют процесс обучения, и уменьшением бюджетного финансирования, а следовательно и сокращением профессорско-преподавательского состава. Схожая ситуация складывается во многих других вузах страны.

Чтобы оценить работу системы высшего образования, необходимо выделить основные категории университетов, которые различаются по задачам стоящими перед ними исходя из внешних потребностей. Ведущие вузы в

современном мире сделались основным местом воспроизводства трех важнейших компонентов, необходимых для дальнейшего развития и процветания своей нации, - высококвалифицированных кадров, экспертного знания и научных разработок [2, с. 23]. Вузы меньшего масштаба не могут позволить себе выбрать схожую стратегию. Для среднего класса университетов подходит больше миссия, которая описывается Хосе Ортега-и-Гассетом. Она состоит в подготовке среднего студента быть культурным человеком, то есть овладеть жизненной системой идей и ценностей своего времени, эффективно направляющих его существование и обучение профессиям, которые необходимы обществу [3, 2010]. Хосе Ортега-и-Гассето выделяет также и третью задачу, состоящую в подготовке научных кадров, однако, в связи с высокими требованиями для ее обеспечения, эту задачу лучше предоставить ведущим вузам. Для среднего класса университетов, значительная часть которых в России располагается в регионах, возрастающее значение придается их влиянию на жизнь местного сообщества. Для абитуриентов, приезжающих из ближайших округов, появляется возможность адаптироваться к городской жизни. Университеты стали выполнять функцию «социального парашюта» [17, с. 359-360]. Намеченные тенденции согласуются с «третьей миссией», согласно которой они являются активными игроками в социально-экономической жизни своего региона.

При рассмотрении отчисления студентов с социальной позиции, это явление часто оказывает негативное, а иногда и драматическое влияние на жизнь студента и круг его близких людей. В России наличие диплома о высшем образовании стало почти обязательным требованием со стороны общества. По данным исследования родители готовы найти средства для обучения своего ребенка в вузе несмотря ни на какие финансовые затруднения, тем самым инвестируя в его будущее [17, с. 358]. В ситуации отчисления из вуза, затраты вложенных в обучение средств можно считать нерациональными как для

общества, за счет средств которого обучается студент в случае бюджетного поступления, так и для него самого, и могут рассматриваться как потери. В сложившейся ситуации студент ощущает на себе сильное психологическое давление со стороны окружающих людей, отчисление является фактором острых переживаний и беспокойства для близких. Все это может привести к дальнейшим сложностям с интеграцией в общество, к проблемам при трудоустройстве [28, 1985], [40, 2009], и общим ощущением неблагополучия [41, 2002]. Если мы говорим о социальной роли университетов перед обществом, то часть ответственности за успешное обучение ложиться на вузы.

Выше мы обозначили значение университета для общества и влияние, которое он оказывает в зависимости от видения себя в нем. Исходя из миссии университета, можно по разному оценивать феномен отчисления студентов (drop out) в процессе обучения. Д. Борк пишет, что «университет должен ясно отдавать себе отчет в том, на какие ценности нужно ориентироваться для всестороннего и качественного решения стоящих перед ним задач. Когда эти ценности становятся расплывчатыми и начинают терять свое значение, их тут же подменяет жажда наживы». [2, с. 27]. Здесь мы сталкиваемся с определением качественного обучения, которое можно определить согласно одному из трех подходов: образование функционально, т.е. соответствует основным потребностям общества; образование отвечает на запросы самих потребителей образовательных услуг (учащихся, родителей и бизнес сообщества), либо обеспечивает высокие шансы на вертикальную социальную мобильность [5, с. 70]. Для сложившейся ситуации в российском образовании, которая характеризуется избытком вузов, в подходе к оценке качества образования можно исходить из удовлетворения основных потребностей общества.

Стоит отдельно отметить и обособленность университета от других институтов, несмотря на возрастающую взаимозависимость с различными частями общества. Б. Кларк считает полезным смотреть на сектор высшего

образования как на отдельно развитую серьезную структуру и соответствующие процессы, которые обеспечивают автономность и преобладание над задачами и функциями приписываемые университету. Частично благодаря этой автономии и появляется возможность оказывать сильное влияние на окружающую среду [1, с. 12].

Описанные выше тенденции предъявляет в наши дни серьезные требования к университетам, буквально вынуждая их задуматься о проблеме отчисления и возможных способах ее конструктивного ответственного и современного решения.

Изучение отчислений студентов в российских исследованиях.

В отечественной исследовательской практике проблеме отчисления студентов уделялось мало внимания и существует небольшое количество работ на данную тему. В работе Е. Донец рассматриваются влияние социально-демографических характеристик на конечный результат обучения; а также временные и экономические потери, связанные с прерыванием обучения [22, с. 33-38]. Исследование проводилось на данных Московского Государственного Университета (МГУ). В данном исследовании не раскрываются причины отчислений студентов, однако озвучиваются наиболее распространенные формальные основания: “за академическую неуспеваемость”(45% - 59%) и “по собственному желанию” (18% - 34%). Это позволяет предположить, что большая часть отчислений связана с трудностями в процессе обучения или трудностями личного характера.

В исследовании Е.Колотовой [22, с. 22-32] к портрету отчисленного студента, добавляются дополнительные характеристики, относящие студента к группе риска, а также предметная область, вызывающая наибольшие трудности в обучении. Здесь надо оговориться, что полученные данные относятся к НИУ ВШЭ и могут искажаться спецификой обучения в данном вузе. Интересными

представляются данные полученные Е.Колотовой, сходные с данными Е.Доней, относительно времени (курса, модуля), когда вероятность быть отчисленным за академическую неуспеваемость наиболее высока. В обоих случаях пики отчисления приходятся на первые два года обучения, что может свидетельствовать в пользу гипотезы, согласно которой студентам особенно тяжело учиться из-за сложности адаптации в новых условиях университета. В последних российских исследованиях так же подчеркивается момент адаптации студента, когда возникают сложности с переходом из одной социальной группы в другую, где требуется усвоить новые ценности и изменить формы поведения согласно общепринятым [19, с. 73].

Формы поддержки студентов за рубежом.

Существуют различные формы поддержки студентов за рубежом, начиная от психологического консультирования, тьюторского сопровождения, коучинга и заканчивая комплексными программами, направленными на решение проблем связанных с поддержкой студентов в процессе обучения. Рассмотрим некоторые из них.

Все большую популярность набирает клиент-центрированный подход в обучении, который по своей сути является формой поддержки студента в его развитии. Подход состоит из принципов работы и общих ценностей, однако не имеет жесткой структуры и технологий работы. Исходя из этих особенностей, работу в данном подходе сложно выделить в отдельный проект и местами происходит его частичная интеграция с учебным процессом без видимых для неспециалиста изменений. В основе клиент-центрированного подхода лежат взгляды К. Роджерса о врожденной тенденции человека к своему развитию с использованием всех доступных ему возможностей. Л. Хьелл, описывая развитие гуманистического подхода, отмечает, что в результате своих клинических наблюдений К. Роджерс пришел к заключению о самой

сокровенной сущности природы человека ориентирована на движение вперед к определенным целям, ее конструктивности и реалистичности, которая заслуживает доверия [13, с. 533]. К. Роджерс приписывал человеку необходимые предпосылки для организации своего развития в верном направлении и считал человека способным вести себя к целям самостоятельно. Если человеку создать условия, то он будет развиваться оптимальным для себя способом и с возможной для него эффективностью [12, 2007].

Взаимосвязь между академическими успехами и идеями К. Роджерса активно исследуются. К примеру, важным фактором, показывающим связь с отчислением студентов, является академическое благополучие (well-being). Это концепция определяется как ментальное представление о собственных компетенциях в академической сфере, которые тесно соотносятся с достижениями в обучении, ощущением общего счастья и социальной интеграцией учащегося. Эти исследования проясняют отношения между сложностями в обучении, академическом благополучии и отчислении студентов с использованием клиент-центрированного подхода [39, 2012].

Коучинговый подход во многом схож по ценностям с клиент-центрированным консультированием. Различия возникают в направлении работы: если консультирование и психотерапия работает с прошлым, то коучинг направлен на результаты в будущем. Коучинг определяется как партнёрство между коучем и коучи, целью которого является повышение результативности последнего за счет достижения позитивных изменений в его поведении и мотивации [16, 2013]. Во многом подход представляет собой философию помощи, где коуч рассматривает себя инструментом для развития другого человека.

Коучинговый подход на западе уже нашел свое применение в высшем образовании. На американском рынке появились успешные независимые провайдеры коучинговых услуг – компании, где работают профессионально

обученные люди в коучинговом подходе – заключившие партнерские соглашения с крупнейшими вузами страны на оказание услуг по сопровождению студентов. Согласно исследованиям Стенфордского университета [37, 2011], в основе которого лежал эксперимент, работа со студентами в коучинговом подходе способствует росту их эффективности в достижении образовательных целей и увеличивает вероятность завершения обучения в сравнении со студентами, которые не обращались за услугами сопровождения. В эксперименте работа коучей состояла в регулярном контакте со студентами где ставились задачи прояснить видение целей обучения, которые учащиеся стремились достичь, установление осознаваемых связей между их ежедневными активностями и долгосрочными задачами, осуществлялась поддержка в развитии необходимых для успеха навыков, таких как тайм-менеджмент, само-презентации и учебная работа. Также велась работа с определением барьеров, вмещающих успешному обучению, и способах их преодоления. Фокус работы был направлен как на учебный процесс, так и на жизнь вне университета, которая оказывала влияние на успеваемость студентов. Полученные результаты показывают, что учащиеся, которые общались с коучами, были более успешны в обучении как в период сопровождения их, так и после, вплоть до двух лет по завершении работы с коучем. Согласно авторам исследования, полученные результаты статистически достоверны и не зависят от возраста, пола, среднего бала обучения, места проживания студента (общежитие или собственное жилье) и других факторов. Интересно отметить, что с результаты удержания студентов в процессе обучения в коучинговом подходе оказались выше, чем такие распространённые формы поддержки как финансовая помощь.

Тьюторский подход исторически связан с британскими университетами. О тьюторстве (возникшем в Оксфорде и Кембридже) как сложившейся форме университетского наставничества можно говорить, начиная с XIV века. К концу

XVI века тьютор становится центральной фигурой в университетском образовании, отвечая, прежде всего, за воспитание подопечных. В XVII веке сфера деятельности тьютора расширяется за счет все большей концентрации тьютором собственно образовательных функций. В это же время тьюторство в университете официально признается частью системы образования, со временем вытесняя немецкую модель обучения [14, с.40]. Тьютор определяет и советует студенту, какие лекции и практические занятия лучше всего посещать, как составить план своей учебной работы, следит за тем, чтобы его ученики хорошо занимались и были готовы к университетским экзаменам. Дополняется воспитательная функция. Со стороны университета контроль знаний происходит только на выпускных экзаменах. Тьютор для студента — ближайший советник и помощник во всех затруднениях [15, 2005]. Тьютор для университета – важное звено, выполняющее функцию посредничества между свободными профессорами и свободными студентами [14, 2012].

«Традиционная структура тьюторской системы включает в себя три элемента [15, 2005]:

- собственно тьюторство, осуществляющее обучение студента в течение триместра или учебного года (культурный тренд);
- руководство занятиями (кураторство), обеспечивающее учебу студентов и работу, в том числе, в каникулярное время (соединение культурного и индивидуального);
- моральное наставничество, предполагающее сопровождение жизни студента в университете в самом широком смысле слова (индивидуальный тренд)».

В XVII веке тьюторская система официально признается частью английской университетской системы, постепенно вытесняющей профессорскую. В течение XVIII—XIX веков в старейших университетах

Англии тьюторская система не только не сдала своих позиций, но заняла центральное место в обучении; лекционная стала служить дополнением к ней. Сегодня примерно 90% занятий в Оксфордском и 75% в Кембриджском университете проводится тьютором с одним или двумя студентами [15, 2005].

В основе своей тьюторство в современных британских университетах сохраняется в описанном виде, обеспечивая образовательную и наставническую функцию, помогая выстраивать индивидуальную траекторию обучения и приобщаться к академической культуре университета.

В одной из недавних работ, посвященных тьюторству [30, с. 631-644], описывается процесс тьюторского сопровождения в современном Оксфорде, а также то, как тьюторство представляется студентам. Среди выделенных характеристик указывается встроенность тьюторского сопровождения в учебный план и высокая автономия тьютора в выборе способа работы. В основном, тьюторами являются преподаватели университетов. Подход базируется на индивидуализации, сотрудничестве со студентом и формировании особого взгляда на знание в контексте изучаемого курса. Студенты, при проведении опроса, выделяли четыре видения роли тьютора:

1) близко к репетиторству, когда тьютор «подтягивает» студента, помогая ему усвоить необходимые знания.

2) помимо разъяснения необходимых знаний, тьютор демонстрирует свое видение темы внутри дисциплины, позволяя тем самым на нее взглянуть под особенным углом.

3) за счет того, что тьютор освещает изучаемую тему в контексте междисциплинарных связей, студент может осознать место дисциплины в более широком научном поле.

4) студент и преподаватель выступают на равных в обсуждении предметной области, где обмениваются своими точками зрения по той или иной

теме внутри дисциплины. Это позволяет в процессе совместной работы прийти к новому пониманию изучаемого предмета.

Все эти способы работы объединяет педагогическая позиция и специализация тьютора в той или иной предметной области. То есть британский тьютор – это преподаватель наставник. Эти же качества отмечает Джон Браун, когда описывает факторы влияния на формирование личности студента, среди которых непосредственное общение преподавателя со студентом, проходящее как в формальном процессе обучения (совместные факультетские занятия, научная работа), так и не формальное (случайные встречи за обедом, стихийные дискуссии) и тесные отношения с другими студентами [35, 1996].

Среди современных исследований по эффективности тьюторского сопровождения можно выделить работу группы авторов их Генского университета в Бельгии [38, 2011]. В своей статье они описывают исследования, доказывающие позитивный эффект от активных форм поддержки студентов на когнитивном, эмоциональном и социальном уровне. Эффект выражался в возросшей мотивации к учебе, улучшении базовых навыков, более глубокого погружения в материалы, достижении поставленных целей и уменьшении количества отчисленных студентов. Согласно этим результатам, студенты участвующие в тьюторских программах более успешны своих одноклассников, которые не принимали в них участия.

В проведенном авторами исследовательском проекте внимание уделялось группам студентов с низким социаль-экономическим бекграундом и иммигрантам. Поэтому была проявлена инициатива по созданию дополнительных образовательных возможностей для этих целевых групп в форме проекта по тьюторскому сопровождению, который фокусировался на развитии само-регуляции в обучении. Под само-регуляцией понимается метакогнитивная, мотивационная и стратегическая активность по отношению к собственному процессу учения. Работа в совместных сессиях была направлена

на развитие навыков стратегического и тактического мышления при организации своей деятельности, а также выбору, структурированию и созданию оптимальных возможностей для обучения. В проекте были отобраны 93 учащихся. Тьюторское сопровождение осуществлялось 3 месяца. За это время было проведено 9 сессий по 120 мин каждая. Встречи были организованы раз в неделю. По результатам эксперимента, ученые установили связь между тьюторским сопровождением студентов и ростом само-регуляции в обучении, успешности освоения программы.

В США наиболее распространенной формой поддержки студентов в процессе обучения является комплексный подход, обеспечиваемый подразделением университета, которое объединяет различные службы по делам студентов (Student Affairs, Student services). Эти структуры стремятся создать образовательное пространство, где бы студенты имели максимальные возможности для самореализации и достижения своих учебных и личных целей. Сюда включаются службы психологического консультирования, тренинговые центры, центры развития карьеры, центры студенческого спорта, службы организации и поддержки внеучебных мероприятий и студенческих инициатив, службы по работе с особыми категориями студентов (инвалидами, иностранными студентами, представителями религиозных и этнических объединений) и др. Иногда Student services объединены с Academic Services для студентов, но в большинстве своем существуют отдельно и занимаются именно внеучебными вопросами студенческой жизни. Однако, руководители и сотрудники Student Affairs американских университетов главным образом стремятся обеспечивать центральную миссию университета – образовательную. Так в 1996 г. American College Personnel Association (ACPA) и National Association of Student Personnel Administrators (NASPA) инициировали работу над документом, фиксирующим ориентиры и провозглашающим принципы работы университетских служб Student Affairs. Этот документ вышел в 1998 г.,

в результате работы коллектива специалистов из разных университетов США. [31, с. 10-15].

В результате работы авторы документа определили свою позицию как «learning-oriented student affairs work». Составители документа также зафиксировали свои профессиональные ценности, основывающиеся на следующем убеждении: университет должен принимать ответственность за формирование граждан, способных вносить свой вклад в улучшение общества. А значит, университет принимает на себя обязательство помогать студентам в раскрытии их полного потенциала, заботиться о развитии студента как целостного человека [31, с. 1998].

Говоря о приверженности Student services центральной миссии университета, можно привести пример Cornell university, где в Student and Academic Services существует должность Dean of Students, подчиненными структурами которого являются

- Cornell United Religious Work
- Office of Fraternity and Sorority Affairs
- International Students and Scholars Office
- Lesbian Gay Bisexual Transgender Resource Center
- New Student Programs
- Student Activities Office
- Office of Student Support

В программе развития служб Dean of Students на пять лет в 2006 г. первой целью провозглашалось преодоление разрыва между студенческими службами и академической миссией университета [32, с.3].

Итак, деятельность служб Student Affairs, располагаясь в области внеучебной жизни студентов, тем не менее, обеспечивает именно сопровождение образования студентов, ориентируясь на образовательную миссию университета.

Тьюторство в России.

До недавнего времени тьюторство, как институционализируемая форма обучения, было малоизвестно и слабо представлено в России. Тьюторское движение и обсуждение вопросов тьюторского сопровождения активно началось с 1989 г. под руководством П.Г. Щедровицкого [18, с. 7]. Под сопровождением понимается поддержка естественного развития реакций, процессов и состояний личности. В 1990 г. П.Г. Щедровицким был прочитан курс лекций о тьюторстве как новой педагогической позиции [14, 2012]. Постепенно, в течение последующих 20 лет, происходило оформление и становление тьюторских практик в различных регионах России. Главным образом, тьюторство делало попытки развиваться в системе общего образования, в экспериментальных школах, и в системе дополнительного образования.

На данный момент тьюторская проблематика разрабатывается в разных регионах страны, в Томске, Ижевске, Кемерово, Брянске, Новосибирске и др. С 1996 г. ежегодно проводятся Всероссийские тьюторские научно-практические конференции в Томске. В 2007 г. основана Межрегиональная тьюторская ассоциация, а в 2009 г. открыта тьюторская магистратура в МПГУ. С 2011 г. начал выходить профессиональный журнал «Тьюторское сопровождение». Сегодня существует 13 мест тьюторской практики и 11 мест обучения тьюторству в России [20, с. 70-72].

Тьюторство в России развивается, опираясь на британский исторический образец.

Поскольку основным полем разработки тьюторской проблематики в России остается средняя школа, то восприятие британской классической модели тьюторства вполне объяснимо. Тьютор-наставник в школе вполне может объять всё поле образовательных возможностей и выступать в качестве эксперта,

способного сориентировать школьника в определенной предметной области в процессе построения индивидуальной образовательной программы.

Однако, если мы говорим о тьюторе в университете, то требования высшего образования к уровню освоения и ориентации в определенном предметном поле подрывают возможность построения службы тьюторов-универсалов, способных экспертно работать с любыми образовательными запросами (как это возможно – с натяжками – в школе).

Т.М. Ковалева, лидер тьюторского движения и теоретик тьюторского сопровождения в России, говорит о трех векторах тьюторского действия. Первый – *социальный вектор*, предполагает работу с множеством образовательных предложений, обусловленных инфраструктурой тех или иных образовательных учреждений, а также любых принципиально доступных образовательных предложений, отвечающих на запрос учащегося. Этот вектор предъявляет очень серьезные требования к уровню «информационной оснащенности» тьютора в университете.

Далее – *культурно-предметный вектор*. «Это работа с предметным материалом, выбранным тьюторантом. Тьютор постоянно фиксирует продвижение школьника или студента в границах интересующего его предмета и с помощью предметных консультантов помогает тьюторанту войти в освоение определенной культурной традиции».

Работая в направлении обозначенных векторов, тьютор создает избыточную образовательную среду с большим выбором возможностей для построения индивидуальной образовательной траектории с основой на интересы обучающегося. Дальнейшая работа состоит в сопровождении и помощи принятия решений при формировании стратегии личного развития, организации эффективного обучения, проверке и контроле за выполнением домашних работ [14, 2012].

Здесь опять же стоит заметить, что работа тьютора в культурно-предметном поле, видимо, вполне возможна в средней школе, в системе же высшего образования, по мнению авторов проекта, данный вектор тьюторского действия может быть обеспечен только путем перестройки самой системы образования по образцу британской, где тьюторы действительно, главным образом, занимаются предметной подготовкой студентов.

Третий вектор – *антропологический*. «Создавая собственную образовательную программу, каждый школьник или студент должен понимать, какие требования реализация этой программы к нему предъявляет, на какие свои качества он уже может опереться, а какие ему еще необходимо формировать». Тьютор здесь работает с индивидуальными особенностями учащегося и способствует прояснению как этих особенностей, так и требований образовательной ситуации и программы, на которую ориентируется тьюторант [18, 174-175].

На взгляд автора, если обозреть уже имеющиеся ресурсы и не предполагать кардинальную перестройку системы образования, то из трех перечисленных векторов тьюторского действия в современном российском университете на данный момент с достаточной долей успешности может быть реализован только последний, антропологический, вектор. Но позиция тьютора в данном случае необходимо становится не педагогической (обучающей, экспертной), а фасилитирующей, что обеспечивается психологическими и коучинговыми компетенциями тьюторов.

Перспективы развития тьюторства в России

Для понимания перспектив развития тьюторства стоит кратко обозначить основные изменения в образовании, которые способствуют росту спроса на сопровождение в процессе обучения.

Одним из мировых трендов в высшей школе является индивидуализация процесса обучения. В Россию эти изменения пришли с присоединением к Болонскому процессу в 2003 г. через принятие двухуровневой модели обучения, состоящей из бакалавриата и магистратуры. С распространением и развитием болонской модели образования в нашей стране студент приобретает большую возможность самостоятельно выстраивать свою образовательную траекторию.

Другим трендом, оказывающим сильное воздействие на трансформацию образовательного процесса, является развитие он-лайн обучения. Благодаря интернету все больше людей получают доступ к качественному контенту от ведущих университетов мира. Хорошо выстроенный процесс обучения с круглосуточным доступом к учебным материалам в скором будущем заменят лекционные курсы, часть из которых за рубежом читается неопытными аспирантами [2, с. 118]. Другой сильной стороной он-лайн обучения является возможность заниматься по собственному составленному графику и не быть привязанным территориально к месту обучения. Важным моментом в дистанционной форме обучения является роль самих студентов, которая выходит на первый план. Поэтому развитие направления тьюторского сопровождения, когда инициатива во взаимодействии и решения переходят на сторону учащегося, будет все больше востребованной.

Таким образом, мы возвращаемся к классической модели тьюторства, когда человек, обладающий большим опытом и знаниями в предметной области, советует студенту, индивидуально формирующему свой учебный план, какие лекции и занятия стоит включать в изучение. Тьютор также помогает справляться с трудностями, которые мешают его подопечному успешно заниматься и готовиться к испытаниям в форме экзамена, теста или письменной работы. И чем больше развивается вариативность в выстраивании учебной траектории, тем актуальнее и выше востребованность услуг по сопровождению учащегося в образовательном процессе. Другой вопрос состоит в том, что с

изменением технологий и форм обучения, для успешного процесса тьюторинга, потребуется совершенствование концепции сопровождения студента и развития методологической базы. Поэтому сопровождение студентов в процессе обучения, среди которых тьюторство является одной из форм, представляет научный интерес и перспективную сферу исследований с возможностью дальнейшего практического применения.

Стоит отметить и противоположную точку зрения, озвученную Эдвардом и Элейн Гордон. Выделяя в тьюторстве элемент отношений между преподавателем и студентом, который закладывает основу для образования и личностного развития, они с пессимизмом отмечают современные тенденции массовизации образования и, как следствие, потерю личностной компоненты в образовательном процессе. [14, с. 43] Авторам видится решение во взаимодействии современных педагогических институтов и форм индивидуального образования.

Глава 2. Концепция и описание проекта

«Тьюторы – студентам».

Проектная деятельность все больше находит свое применение в практике управления университетами. Для правильной ее организации требуется обозначение и выделение ее из группы других процессов управления в университете, с указанием их свойств и особенностей. Избегание специального выделения проектной деятельности, если она таковой является по своей сути, ведет к многочисленным управленческим проблемам, включая размывание ответственности, проблемы с координацией вовлеченных в нее групп людей и, как следствие, к срывам сроков выполнения работ.

Под проектом понимается деятельность, направленная на создание новых продуктов, услуг, достижение уникальных целей [6, с. 4]. В сводке знаний по управлению проектами (РМВоК) под проектами понимается временное предприятие (мероприятие), предназначенное для создания уникального продукта, услуги или результата [33, 2008]. Его основными признаками являются направленность на достижение конкретных целей, ограниченность в ресурсах и длительности работ, а так же уникальности получаемых результатов.

Организованная деятельность под названием «Тьюторы-студентам» обладает всеми признаками проекта.

Направленность на результат. Проект «Тьюторы-студентам» имел своей целью достижение определённых результатов и поиск ответа на ряд поставленных вопросов. В последующем, цели немного уточнялись по мере его выполнения и корректировались исходя из возможностей получения конкретных результатов.

Ограниченные ресурсы. Проект был организован на заданный период времени, в рамках которого требовалось достичь результатов. Предполагалось, что он продлится до конца учебного года. Есть четкое начало и окончание

работ, которые не подразумевали цикличности. Для достижения целей была сформирована новая команда на период реализации проекта.

Уникальность. Проект «Тьюторы-студентам» во многом является неповторимым и уникальным в области технологии создания тьюторских услуг и условиями реализации, которые задавались спецификой академической жизни университета НИУ ВШЭ. В нашем случае высокая уникальность проекта создавала повышенные риски, связанные с неопределенностью, сложностью в планировании и организации работ. Поэтому содержание работ и возможности по их реализации уточнялась по мере развития проекта. Особенно выделяется проект с точки зрения координации деятельности, так как изначально он предполагал привлечение большого количества участников, среди которых были студенты, преподаватели, сотрудники исследовательских лабораторий.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА

Проект «Тьюторы-студентам» по классификации Национальных требований к компетенции специалистов (НТК) [10, 2001], [6, 2013]:

Класс проекта – по предметной области проект относится к классу моно проектов.

Тип проекта – по сфере деятельности проект относится к смешанному типу (организационному и социальному).

Вид проекта – по характеру предметной области проект относится к смешанному типу (инновационному, научно-исследовательскому и учебно-образовательному).

Масштаб проекта – по объему работ и числу участников вовлеченных в проект, его можно отнести к мелким.

Длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта он относится к краткосрочным.

Сложность проекта – по организационным характеристикам и инновационности проект можно отнести к сложному типу.

В качестве вспомогательного инструмента при оформлении календарных планов, показателей и рисков в проекте использовалась доступная литературы [11, 2012], [6, 2013) и материалы из практики работы в ведущей консалтинговой компании в области управления проектами «Проектная ПРАКТИКА» [27, 2014].

В проектной деятельности существуют области знания и выделяются процессы, работа над которыми помогает в осуществлении проекта и увеличивает его шансы на успех. Ниже кратко описаны процессы, которые были выбраны для реализации проекта «Тьюторы-студентам» и приводятся рабочая документация по ним.

Разработан **рабочий план**, где отмечаются директивные и организационные вехи с указанием сроков их достижения и ответственных с целью расчета оптимального способа прийти к желаемым результатам. После подготовки календарного плана появляется понимание полного комплекса работ, которые необходимо выполнить. По всем работам установлены взаимосвязи для обозначения логической последовательности их выполнения. Оценка длительности работ носила экспертный характер. В ситуациях, когда возникали сложные работы для оценки, закладывалось резервное время на случай каких-либо рисков или форс-мажорных обстоятельств.

Для большей управляемости проектом и мониторинга текущего состояния работ разрабатываются **целевые показатели (KPI)**, что позволяет заказчику проекта быть осведомленным о ходе его реализации. Для этого определяется состав показателей и в плановом порядке собираются фактические значения по истечении отчетного периода.

Проект по характеру инновационный и реализуется участниками, которые не обладают полнотой информации и опытом работы в университетской среде. Поэтому большое значение имеет организовать работу по **управлению**

рисками. Определение рисков проекта позволяет учесть возможные влияния на проект и работать, рассматривая различные варианты развития событий. Для их выявления используется экспертная оценка руководителя и куратора проекта, а также доступная информация о заказчике. Все идентифицированные риски вносятся в реестр по мере их появления, после чего предпринимаются действия по уменьшению их воздействия и вероятности реализации. В выявлении более серьезных рисков, используется методика, согласно которой оценивалась вероятность их наступления и значимость их воздействия на результаты проекта, после чего эти значения перемножаются. По каждому риску устанавливается одна из следующих качественных оценок воздействия: низкое (0,2), среднее (0,5), высокое (0,7). Чем выше значение, тем больше внимания должно уделяться данному риску. Каждый риск отдельно рассматривается и разрабатывается механизм реагирования на него с целью уменьшить вероятность наступления события или скорректировать планы по проекту.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Термин	Значение
Веха	Событие проекта, которым обозначают достижение определенных результатов. Обладает признаками нулевой длительности и ясными критериями прохождения события или достижения результата. Вехи контролируются на различных уровнях заинтересованными участниками проекта, имеющими соответствующий статус.
Директивная веха	Ключевое событие проекта, определенное решением руководства университета, лаборатории и других структурных подразделений НИУ ВШЭ.
Организационная веха	Ключевое событие проекта, установленное руководителем проекта для организации работ и координации усилий по их выполнению.
Рабочая веха	Контрольное событие проекта, символизирующее о завершении работы или ее этапа.
Рабочий план	Описывает работу проекта детализируя их до необходимого управленческого уровня. Выполняется командой проекта.
Целевой показатель	Значение, позволяющее судить о достижении измеримых промежуточных и итоговых результатов проекта.
Риск	Неопределенное событие, имеющее позитивное или негативное воздействие на одну или несколько целей проекта: сроки, стоимость, содержание или качество (PMBOOK) [9, 2004].
Событие	Случай или ситуация, возникающая в результате действия факторов, оказывающих влияние на достижение конечной цели [34, 2004].

УСТАВ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта (полное)	Тьюторское сопровождение студентов в университете: опыт реализации экспериментального проекта "Тьюторы-студентам" на примере НИУ ВШЭ
Наименование проекта (краткое)	«Тьюторы-студентам»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Ноябрь 2011 - Июнь 2012
Оценка бюджета проекта (руб.)	До 90 тыс. руб.
Инициаторы проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.
Другие ключевые участники проекта	Шуклин Г.Н., Горюшкина О.С., Абанкина И.В., Фрумин И.Д., Семенов Д.С., Кириллова Е.И.
Дата создания документа	07.11.2011
Дата последней редакции документа	20.12.2013
Обсуждение проекта	<ul style="list-style-type: none">Декабрь 2011 – Встреча с руководителями магистерских

	<p>программ и деканом Факультета психологии ВШЭ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Декабрь 2011 – Встреча с Серовой А.В. (начальник методического управления ВШЭ) • Февраль 2012 – Встреча с Роциным С.Ю. (проректор ВШЭ) и Коровко А.В. (директор основных образовательных программ ВШЭ) • Март 2012 – Научный семинар на Факультете педагогического образования МПГУ • Апрель 2012 – Семинар лаборатории «Развитие университетов» ИО ВШЭ • Декабрь 2013 – Доклад на международной конференции Youth-Time «New Paradigm of Education: European Dialogue at CNAM» (Paris)
--	--

Причины инициации проекта

Неуспеваемость студентов и высокий отсев на ряде факультетов; сложность ориентирования в широком поле возможностей современного университета (НИУ ВШЭ).

Факторы влияния:

- высокая учебная нагрузка в НИУ ВШЭ
- сложность ориентации в широком поле возможностей, правил и

требований НИУ ВШЭ

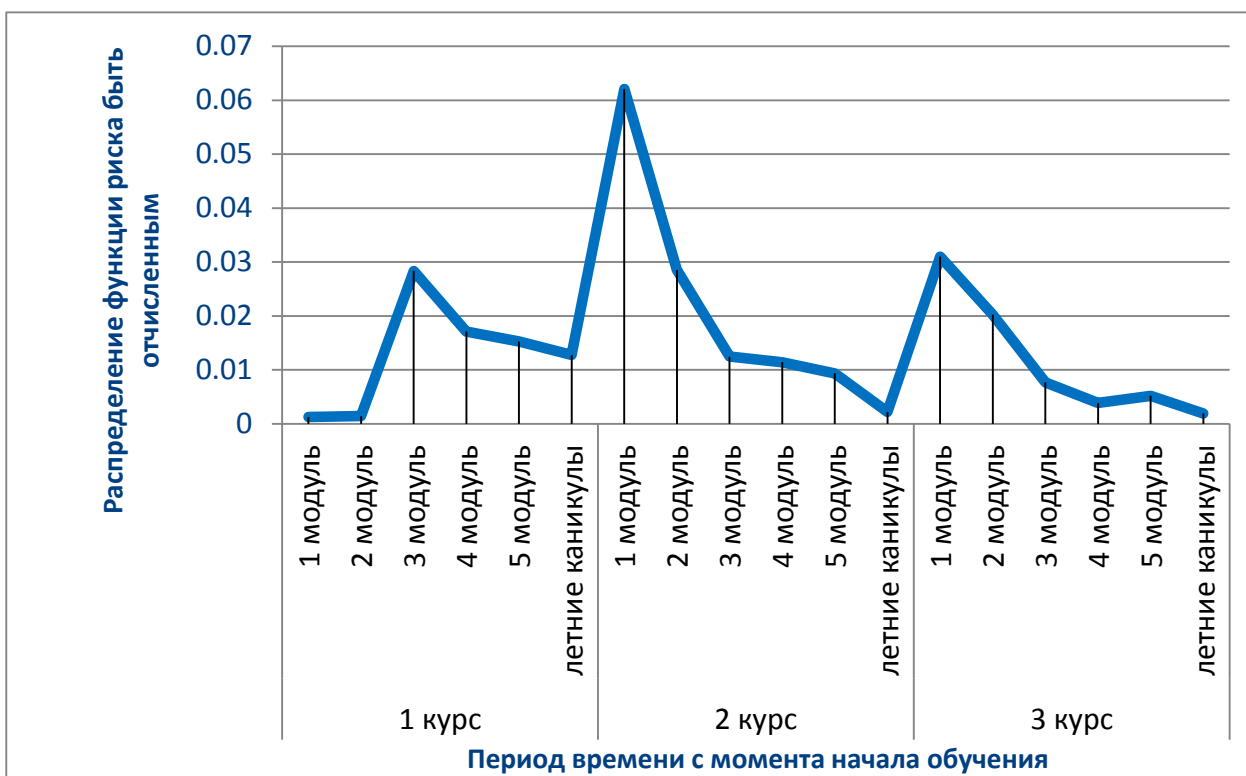
- проблемы адаптации иногородних студентов в новых условиях жизни (рост иногородних абитуриентов)
- недостаточная осознанность своей жизненной траектории на момент поступления в вуз
- вхождение во «взрослую жизнь» (отрыв от семьи, близких; принятие на себя ответственности в ситуациях выбора; поиски работы и др.)

По результатам внутренних исследований лаборатории «Развитие университетов»:

- Статистика отчисления в НИУ ВШЭ



- Пики выбытия по причине академических задолженностей



- Курс, с которого студенты были отчислены из бакалавриата / специалитета.

Курс	Количество	Доля от ответивших, в % (N=205)
1 курс	82	40
2 курс	44	21
3 курс	34	17
4 курс	29	14
5 курс	16	8

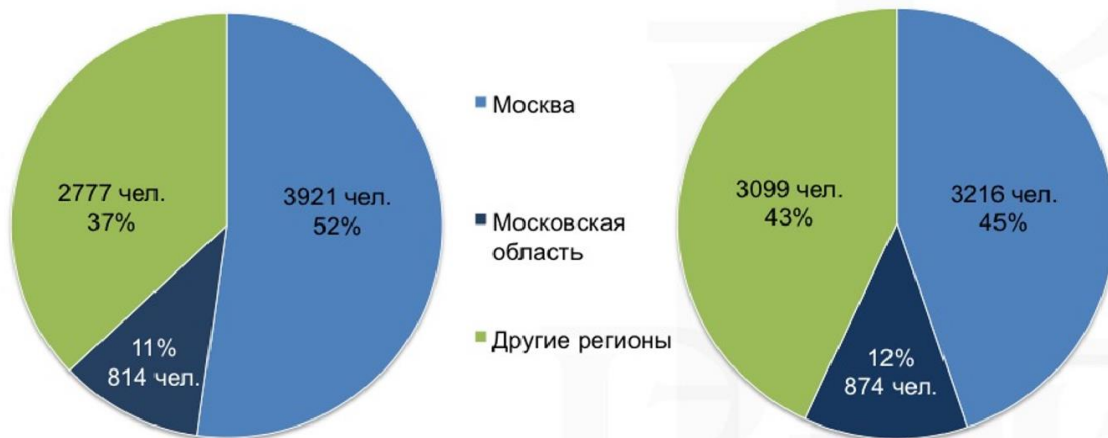
- Ситуации, приведшие к отчислению студента (% по столбцу). Сумма по столбцу может превышать 100%, так как респондент мог выбрать несколько ответов.

Формулировка ответа	Отчисленные из бакалавриата/специалитета (N=180)	Отчисленные из магистратуры (N=80)
Я понял(а), что на данном жизненном этапе не хочу обучаться в университете	7	23
Я разочаровался(ась) в получаемой специальности	31	30
Я не справился(ась) с ритмом и новыми обязанностями, характерными для студенческой жизни	18	4
Я не нашел(а) баланс между своими хобби и обучением	21	3
Я не влился(ась) в студенческую среду/мне не понравился коллектив студентов	18	4
Мне было очень тяжело учиться, я не справился(ась) с объемом и сложностью заданий	27	10
У меня не было проблем с обучением, но я не нашел общий язык с одним или несколькими преподавателями	24	9
Возникли проблемы с обучением в связи с плохим самочувствием, состоянием здоровья	19	8
В связи с тяжелым материальным положением или семейными обстоятельствами пришлось уйти из университета	7	8
Возникли проблемы с успеваемостью в связи с тем, что я решил(а) совмещать работу и учебу	19	38

• Типология причин отсева



• Из каких регионов абитуриенты поступали в бакалавриат НИУ ВШЭ (Москва) в 2010-2013г., чел.



Видение проекта

- Мы определяем тьюторское сопровождение, главным образом, как поддержку студента, направленную на повышение его эффективности в образовательном, социокультурном и профессиональном пространстве университета.
- Тьютор призван помочь выявить проблемы, которые мешают учиться, и способствовать их разрешению. При этом тьютор будет ориентироваться на раскрытие потенциала студента.
- Тьюторское сопровождение, помимо поддержки в разрешении сложностей студента, направлено на осознанность действий человека, исходя из понимания себя и образа своего будущего. Тьютор помогает разобраться в себе, спроектировать свои цели и выстраивать к ним траекторию.
- В основе тьюторского сопровождения используются философия человекоцентрированного подхода (психологическое консультирование) и инструменты коучинга (коучинг) с опорой на возможности университета в развитии потенциала студентов (тьюторство).
- Тьюторами являются успешные в академическом плане студенты последних курсов программ по психологическому консультированию и коучингу.
- Качество работы обеспечивается персональной программой обучения, которая строится на анализе текущей работы тьютора со студентами.
- Элементами программы обучения являются групповая супервизия под руководством опытного психотерапевта, индивидуальная супервизия и упражнений на отработку отдельных элементов работы в тьюторском подходе.

Видение проекта

- Работа со студентом происходит в индивидуальном формате: тьютор-студент. На встрече присутствует супервизор из членов команды тьюторов.
- Раз в неделю осуществляется групповая супервизия сложных случаев под руководством опытного психолога - консультанта (преподавателя факультета психологии ВШЭ)
- Решение проблем ориентации в пространстве ВШЭ осуществляется на общей встрече команды, когда каждый тьютор представляет интересы студента и свои сложности в работе с ним, где группой рассматриваются варианты дальнейшей работы.

Цели проекта

1. Разработать технологию тьюторской поддержки и сопровождения студентов.
2. Апробировать модель тьюторства в ВШЭ

Стратегия проекта

Для осуществления тьюторского сопровождения требуются следующие знания и навыки:

- Для решения личностных проблем требуются навыки *психологического консультирования*.
- Для *ориентирования* в широком *поле возможностей* университета НИУ ВШЭ требуется опыт обучения в университете.
- Для работы с образом будущего и образовательными / профессиональными траекториями необходимы знания и навыки из области *коучинга*.

Наиболее подходящими кандидатами на тьюторскую позицию с учетом требований являются выпускники программ факультета психологии:

- "Исследование, консультирование и психотерапия личности" (НИУ ВШЭ)
- "Персоналогия и экзистенциальная психотерапия" (НИУ ВШЭ)
- "Наука и искусство трансформационного коучинга" (Эриксоновский университет, Москва)

Набор в группу осуществляется добровольно, безвозмездно и на конкурсной основе (по результатам собеседования и рекомендации со стороны преподавательского состава). Заинтересованность участников вызвана возможностью приобрести практический опыт работы, необходимый, в том числе, для дальнейшей профессиональной сертификации, и программой обучения.

Организационную и информационную поддержку оказывает проектно-учебная лаборатория "Развитие университетов" НИУ ВШЭ совместно с Институтом развития образования (ИРО).

Участники и заинтересованные стороны

Статус	Организация	Представители (ФИО)
Заказчик	Ректорат НИУ ВШЭ	Рошин С.Ю.
Функциональный заказчик	Лаборатория «Развитие университетов» ВШЭ	Фруммин И.Д., Семенов Д.С.
Ключевые исполнители	Лаборатория «Развитие университетов» ВШЭ; Факультет психологии ВШЭ; Факультет менеджмента	Козин А.А., Борисов Б.Б. Шуклин Г.Н., Горюшкина О.С., Карагичева М.А., Кириллова Е.И.
Куратор	Институт развития образования (ИРО)	Абанкина И.В.
Потребитель	МИЭМ ВШЭ; Факультет психологии; Международный институт экономики и финансов; Факультет экономики; Факультет мировой экономики и мировой политики; Факультет менеджмента; Факультет логистики; Факультет государственного и муниципального управления; Факультет социологии;	Студенты бакалавриата и магистратуры НИУ ВШЭ

	Факультет философии.	
Другие	Тьюторская ассоциация; Кафедра педагогики МПГУ	Ковалева Т.М.
	Директор основных образовательных программ ВШЭ	Коровко А.В.
	Начальник методического управления ВШЭ	Серова А.В.

Риски проекта

- Объем работы в проекте превышает возможности ее выполнения командой
- Получение услуги не соответствующего качества
- Недостижение показателей проекта
- Неудовлетворенность заказчика результатами проекта
- Потеря интереса к проекту со стороны заказчика
- Возникновение конфликта интересов между заинтересованными лицами проекта
- Задержка согласования документов и/или решений
- Неоднозначное понимание задач, последовательности, времени, ответственных
- Несоответствие услуги тьюторского сопровождения потребностям пользователей
- Потеря / частичная потеря данных
- Неверно оформлена отчетная документация
- Несанкционированный доступ к персональным данным
- Невозможность сдачи отчетной документации в сроки

- Большое количество организационных ошибок во взаимодействии с структурными подразделениями вуза
- Замена участника проекта
- Уменьшение производительности / выход из проекта членов команды

Требования к проекту и продукту

- Обеспечение принципа «не навреди» в работе с клиентом.
- Обеспечение анонимности для клиентов.
- Обеспечение возможности встречи с клиентом не менее одного раза в неделю.
- Все услуги тьюторов оказываются на безвозмездной основе.

Показатели проекта

Показатели	Плановое значение	Единицы измерения	Периодичность
Общее количество встреч	80	Встреча	Раз в месяц
Количество клиентов в работе	20	Клиент	Раз в месяц
Запросы на тьюторское сопровождение	35	Письмо	Раз в месяц
Индивидуальные супервизии	45	Встреча	Раз в месяц
Групповое обучение	4	Встреча	Раз в месяц
Интервизии с опытным терапевтом	4	Встреча	Раз в месяц

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности
По содержанию	Прописана технология тьюторского сопровождения. Наличие заполненных анкет студентов. Осуществлена супервизия 70% случаев.
По срокам	Подготовлена аналитическая записка к 01.09.12
По стоимости	Уложились в бюджет не более 90 тыс. руб.
По качеству	Обеспечена безопасность работы для клиента. Отсутствие жалоб со стороны клиента. Наличие удовлетворения и интереса от работы и обучения у команды проекта.

УКРУПНЕННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Фазы жизненного цикла		
Фаза	Временные рамки	Содержание (основные или промежуточные результаты)
Инициализация проекта	До «15» декабря 2011г.	Разработка концепции проекта, оформление устава, анализ заинтересованных сторон и подготовка презентационных материалов.
Разработка и планирование проекта	До «31» декабря 2011г.	Разработка бизнес-модели, составление календарного плана работ, оценка потребности в ресурсах и стоимости работ, планирование коммуникации, идентификация рисков и подготовка документации по проекту.
Согласование и утверждение проекта	До «31» января 2012г.	Установление взаимоотношений с заинтересованными сторонами, встреча с потенциальными заказчиками и утверждение проекта.
Выполнение работ по исполнению проекта	До «31» августа 2012г.	Набор команды проекта, поиск инвесторов, управление ожиданиями заинтересованных сторон, обучение и развитие команды, информационное сопровождение проекта, создание сайта, подготовка помещения для

		работы, маркетинговые мероприятия и создание групп тьюторства по предметам на факультетах.
Завершение проекта	До «15» октября 2012г.	Презентация результатов проекта, написание отчета и представление результатов научному сообществу.

Документы (результаты), требующие рассмотрения и утверждения			
Документы (результаты)	Подготовка (ответственный)	Утверждение (ответственный)	Требуемое решение
Устав проекта	Козин А.А.	Семенов Д.С.	Утверждение
Укрупненный план проекта	Козин А.А.	Семенов Д.С.	Согласование
Смета проекта	Козин А.А.	Семенов Д.С.	Утверждение
Презентация проекта	Козин А.А.	Фрумин И.Д.	Согласование
Реестр показателей	Козин А.А.	Семенов Д.С.	Утверждение
Отчет по проекту	Козин А.А., Борисов Б.Б.	Семенов Д.С.	Принятие работы

Ресурсы проекта			
	Роль	ФИО	Загрузка
Команда управления проектом	Заказчик проекта	Рощин С.Ю.	Частичная
	Кураторы проекта	Абанкина И.В.	Частичная
	Управляющий	Фрумин И.Д.,	Частичная

	совет	Семенов Д.С.	
	Инвестор	Фруммин И.Д.	Частичная
	Менеджер проекта	Козин А.А.	Полная
Команда управления проектом	Менеджер проекта	Борисов Б.Б.	Полная
	Супервизор	Кириллова Е.И	Частичная
	Тьютор	Шуклин Г.Н.	Частичная
	Тьютор	Горюшкина О.С.	Частичная
	Тьютор	Карагичева М.А.,	Частичная
Другие ресурсы (материальные, информационные и прочие)	Рекламные плакаты, помещение для встреч по тьюторскому сопровождению, интернет сайт, группы в социальных сетях, кабинет на факультете психологии.		

Отчетность по проекту			
Вид контроля (тип отчета, совещание, др.)	Кому предоставляется	Дата (периодичность) предоставления	Содержание
Презентация	Фруммин И.Д.	Начало и окончание проекта.	Описание концепции проекта и результатов реализации.
Презентация	Рощин С.Ю.	Начало и окончание проекта.	Описание концепции проекта и

			результатов реализации.
Устный отчет	Семенов Д.С.	1 раз в месяц	Промежуточные результаты проекта, риски, затруднения в ходе реализации.
Презентация	Лаборатория «Развитие университетов»	Описание концепции проекта и его результатов.	Описание концепции проекта и результатов реализации.
Письменный отчет	Семенов Д.С.	Окончание проекта.	Полное описание проекта и результатов.

ID	Outline Number	docno:	Название задачи	docno:	Duration	% Complete	Start	Finish	Ответственный	Ответственный (ФИО)
163	2.4.9.3	162	Научно-учебная группа (Коллектив) подготовки к качеству жизни ВШЭ		1 day	0%	Mon 5/21/12	Mon 5/21/12	Руководитель проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.
164	2.4.6.5	148, 14	Маркетинговые мероприятия проводятся	168	0 days	0%	Sat 5/6/12	Sat 5/6/12		
165	2.4.10	147F6	Выполнение учебного сопровождения студентов	179	16/17 days	0%	Tue 4/10/12	Fri 7/27/12	Команда "Тьюторы-студенты"	
166	2.4.11		Создание групп "Тьюторы-предметники" на факультете ВШЭ	21 days	0%	Tue 5/22/12	Tue 5/22/12			
167	2.6		Завершение проекта	45 days	0%	Mon 7/30/12	Fri 8/24/12			
177	2.5.1.1		Формальное закрытие проекта	40 days	0%	Mon 7/30/12	Fri 9/21/12			
178	2.5.1.1		Преобразовательная презентация результатов проекта	32 days	0%	Mon 7/30/12	Tue 9/11/12			
179	2.5.1.1.1	165	Семинар Д.С.	180	4 days	0%	Mon 7/30/12	Mon 8/6/12	Заведующий лабораторией "Развитие университета"	Семенов Д.С.
180	2.5.1.1.2	179	Форман И.Д.	191	10 days	0%	Tue 8/7/12	Mon 8/20/12	Научный руководитель ИРО	Форман И.Д.
181	2.5.1.1.3	180	Рощин С.Ю.	4	18 days	0%	Tue 8/7/12	Tue 9/11/12	Проректор университета	Рощин С.Ю.
182	2.5.1.2	165	Подготовка отчета по проекту	183	40 days	0%	Mon 7/30/12	Fri 9/21/12	Руководство проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.
183	2.5.1.3	162	Синтез лабораторий	184	0 days	0%	Fri 9/21/12	Fri 9/21/12	Руководство проекта	Тимохин А.А.
184	2.5.1.4	183	Синтез по срокам/контрактам	185	0 days	0%	Fri 9/21/12	Fri 9/21/12	Специалист	Семенов Д.С.
185	2.5.2	184	Извлечение уроков и закрытие проекта	5 days	0%	Mon 9/24/12	Fri 9/28/12	Команда "Тьюторы-студенты"		
186	3		Технирование модели тьюторства в университетах	29 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 12/15/11			
187	3.1		Концепция тьюторского сопровождения	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11			
188	3.1.1	202	Концепция тьюторского сопровождения разработана	180	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
189	3.1.2	188	Концепция тьюторского сопровождения согласована	190	0 days	0%	Tue 11/15/11	Tue 11/15/11	Проректор университета	
190	3.1.3	189	Концепция тьюторского сопровождения утверждена	192	0 days	0%	Tue 11/15/11	Tue 11/15/11	Ректорат университета	
191	3.2		Проект создания центра тьюторства	7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11			
192	3.2.1	190	Проект центра тьюторства разработан	193	7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
193	3.2.2	192	Экспертиза проекта проведена	194	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Эксперты по профессии	
194	3.2.3	193	Проект центра тьюторства согласован	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Проректор университета		
195	3.3		Пилотный проект	19 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 12/14/11			
196	3.3.1		Пилотный проект разработан	197	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
197	3.3.2	196	Экспертиза пилотного проекта проведена	198F+7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11	Эксперты по профессионалам		
198	3.3.3	197F5	Пилотный проект согласован	199	0 days	0%	Thu 12/1/11	Thu 12/1/11	Проректор университета	
199	3.3.4	198	Пилотный проект утверждён	0 days	0%	Thu 12/1/11	Thu 12/1/11	Ректорат университета		
200	3.4		Рабочая документация разработана	14 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 11/24/11			
201	3.4.1		Рабочая документация разработана	202	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
202	3.4.2	201	Экспертиза рабочей документации проведена	203	7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11	Эксперты по профессионалам	
203	3.4.3	202	Рабочая документация согласована	204	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Заведующий лабораторией Семенов Д.С.	
204	3.4.4	203	Рабочая документация утверждена	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Заведующий лабораторией Семенов Д.С.		
205	3.5		Разработка или адаптация информационного сопровождения	14 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 11/24/11			
206	3.5.1		Техническое ПО поставлено собрано и установлено	207	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
207	3.5.2	206	Адаптация технического ПО завершена	208	7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
208	3.5.3	207	Промышленное вытеснение	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Сотрудники лабораторий		
209	3.6		Анализ результатов проекта центра тьюторства	29 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 12/15/11			
210	3.6.1		Подготовка центра тьюторства к запуску	29 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 12/15/11			
211	3.6.1.1		Проект организационной структуры разработан	212	7 days	0%	Mon 11/7/11	Tue 11/15/11	Сотрудники лаборатории "Ф"	
212	3.6.1.2	211	Согласование организационной структуры согласована	214,222	0 days	0%	Tue 11/15/11	Tue 11/15/11	Проректор университета	
213	3.6.1.3		Инфраструктурное обеспечение проекта	22 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 12/15/11			
214	3.6.1.3.1	212	Подготовка помещений к рабочему помещению	213	5 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/22/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
215	3.6.1.3.2	214	Требования к рабочему помещению согласованы	216	0 days	0%	Tue 11/22/11	Tue 11/22/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
216	3.6.1.3.3	215	Пасс возможных вариантов размещения	217	7 days	0%	Wed 11/23/11	Thu 12/1/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
217	3.6.1.3.4	216	Расширение предложений	218	7 days	0%	Fri 12/2/11	Mon 12/12/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
218	3.6.1.3.5	217	Выбор помещений готов	219	0 days	0%	Mon 12/5/11	Mon 12/5/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
219	3.6.1.3.6	218	Помещение подготовлено и выдано	220	0 days	0%	Mon 12/5/11	Mon 12/5/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
220	3.6.1.3.7	219	Обустройство помещений	3 days	0%	Tue 12/5/11	Thu 12/15/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"		
221	3.6.1.3.8	220	Помещение готово к использованию	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"		
222	3.6.1.4		Программно-информационное обеспечение проекта	9 days	0%	Wed 11/16/11	Mon 11/28/11			
223	3.6.1.4.1	213	Закупка программного обеспечения	224	7 days	0%	Wed 11/16/11	Thu 11/24/11	Структурное подразделение университета	
224	3.6.1.4.2	223	Установка программы и лицензионных соглашений	225	2 days	0%	Fri 11/25/11	Mon 11/28/11	Структурное подразделение университета	
225	3.6.1.4.3	224	Программы готовы к использованию	0 days	0%	Mon 11/28/11	Mon 11/28/11	Структурное подразделение университета		
226	4		Обучение и подготовка персонала	14 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 11/24/11			
227	4.1		Разработка программ обучения	14 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 11/24/11			
228	4.1.1		Программы обучения разработаны	220	14 days	0%	Mon 11/7/11	Thu 11/24/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
229	4.1.2	228	Программы обучения согласованы	230	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
230	4.1.3	229	Программы обучения утверждены	231	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
231	4.2	230	Обучение персонала проведено	232	8 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Эксперты по профессии	
232	4.3	231	Аттестация персонала проведена	221,234	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Руководство проекта "Тьюторы-студенты"	
233	5		Маркетинговые и/или PR мероприятия	14 days	0%	Thu 11/24/11	Wed 12/14/11			
234	5.1	232	Разработка компании по выполнению маркетинговых и/или PR мероприятий	14 days	0%	Thu 11/24/11	Wed 12/14/11	Руководство проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.	
235	5.1.1		Концепция проведения маркетинговых и/или PR мероприятий	7 days	0%	Fri 11/25/11	Mon 12/5/11			
236	5.1.1.1		Концепция проведения маркетинговых и/или PR мероприятий разработана	237	7 days	0%	Fri 11/25/11	Mon 12/5/11	Подразделения на договорной основе	
237	5.1.1.2	236	Концепция проведения маркетинговых и/или PR мероприятий согласована	238	0 days	0%	Mon 12/5/11	Mon 12/5/11	Подразделения на договорной основе	
238	5.1.1.3	237	Концепция проведения маркетинговых и/или PR мероприятий утверждена	240	0 days	0%	Mon 12/5/11	Mon 12/5/11	Руководство проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.
239	5.1.2		Программа проведения маркетинговых и/или PR мероприятий	7 days	0%	Tue 12/6/11	Wed 12/14/11			
240	5.1.2.1	239	Программа проведения маркетинговых и/или PR мероприятий разработана	241	7 days	0%	Tue 12/6/11	Wed 12/14/11	Подразделения на договорной основе	
241	5.1.2.2	240	Программа проведения маркетинговых и/или PR мероприятий согласована	242	0 days	0%	Wed 12/14/11	Wed 12/14/11	Подразделения на договорной основе	
242	5.1.2.3	241	Программа проведения маркетинговых и/или PR мероприятий утверждена	0 days	0%	Wed 12/14/11	Wed 12/14/11	Руководство проекта	Козин А.А., Борисов Б.Б.	
243	5.1.3		Компьютерная разработка	244	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11		
244	5.2	243	Создана конкретная документация на проведение маркетинговых и/или PR	245	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Подразделения на	
245	5.3	244	Заключен контракт на проведение маркетинговых и/или PR мероприятий	246	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Структурное	
246	5.4	245	Маркетинговые и/или PR мероприятия проведены	0 days	0%	Thu 11/24/11	Thu 11/24/11	Подразделения на договорной		

РЕЕСТР РИСКОВ ПРОЕКТА

(детализированный реестр рисков смотреть в Приложении 9)

1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
№	Статус	Риск	Причина возникновения	Последствие	Тип риска	Дата идентификации риска	Владелец риска	Вероятность	Воздействие	Вес	Стратегия реагирования на риск	Мероприятия по предотвращению риска	Срок проведения мероприятия	Дата закрытия	Результат / Комментарий
1	закрыт	Объем работы в проекте превышает возможности ее выполнения командой	Ошибки планирования работ; высокий спрос на услуги проекта; низкая производительность команды	Срывы сроков по проекту; низкое качество оказываемых услуг	управленческий	11/12/11	Козин А.А.	0.2	0.5	0.1	уклошение	Достижение договоренностей с подрядчиками о выполнении работ в случае необходимости.	03/02/12	26/08/12	Риск не оправдался.
2	закрыт	Получение услуги не соответствующего качества	Отсутствие опыта работы в консультировании; затруднения личного характера	Потеря доверия к услугам; отсутствие спроса	операционный	11/12/11	Команда проекта	0.5	0.5	0.25	снижение	Проведение мозгового штурма командой проекта; привлечение экспертов по консультированию и консультантов по управлению.	06/02/12	27/08/12	Риск оправдался частично.
3	закрыт	Недостижение показателей проекта	Ошибки планирования показателей; ошибочные гипотезы в основе модели работы	Неудовлетворенность заказчика; отсутствие продолжения проекта	финансовый	11/12/11	Козин А.А.	0.2	0.2	0.04	уклошение	Изменение значения показателей в меньшую сторону.	15/12/11	28/08/12	Риск не оправдался.
4	закрыт	Неудовлетворенность заказчика результатами проекта	Завышенные ожидания; несогласованность конечных результатов; организационные ошибки; создание побочных проблем	Прекращение финансирования проекта; увольнение из университета	финансовый	14/12/11	Фрумн А.А.	0.2	0.5	0.10	снижение	Проведение дополнительных презентаций и согласование плана работ, показателей и целей проекта.	01/03/12	29/08/12	Нет обратной связи, претензий в какой-либо форме не поступало.
5	закрыт	Потеря интереса к проекту со стороны заказчика	Разрешение проблемы, на которую направлен проект; переключение внимания на другие задачи	Прекращение финансирования проекта; организационные ограничения	финансовый	15/12/11	Семенов Д.С.	0.7	0.5	0.35	принятие	Информирование заинтересованных сторон о принятии риска.	19/02/12	30/09/12	Риск реализовался. Результаты проекта не были представлены проктуру. Проект приостановлен.
6	закрыт	Возникновение конфликта интересов между заинтересованными лицами проекта.	Отсутствие проговоренности целей проекта и интересов участников	Срывы работ; недостижение показателей проекта; межличностные конфликты	управленческий	24/12/11	Козин А.А.	0.5	0.2	0.10	передача	Письменная фиксация миссии проекта, целей и стратегии их достижения, требований к участникам.	16/01/12	31/08/12	Риск оправдался частично. Нашли компромиссное решение.
7	закрыт	Задержка согласования документов и/или решений	Бюрократические процедуры; изменение приоритетности проекта; новые решения	Срывы работ; недостижение показателей; изменения настроений команды	управленческий	26/12/11	Семенов Д.С.	0.7	0.2	0.14	передача	Предложение помощи в подготовке необходимых материалов, информирование о последствиях задержки.	01/09/12	01/09/12	Риск реализовался. Возникли напряжения в отношениях, конфликтные ситуации.
8	закрыт	Неоднозначное понимание задач, последовательности, времени, ответственных	Сложности в установлении коммуникации; невозможность организовать встречу; высокая загруженность оперативной работой	Низкое качество выполнения работы; срывы по срокам и показателям	операционный	26/12/11	Команда проекта	0.5	0.5	0.25	снижение	Индивидуальные встречи с каждым из участников, групповое согласование плана работ по проекту.	02/03/12	02/09/12	Риск оправдался частично. Критично значимых разногласий не возникло.
9	закрыт	Несоответствие услуги тьюторского сопровождения потребностям пользователей	Ошибочная определение спроса на проект	Падение спроса на услуги тьюторского сопровождения	управленческий	27/12/11	Козин А.А.; Борисов Б.Б.	0.2	0.7	0.14	принятие	Дополнительное изучение спроса путем анкетирования, интервьюирования и создания формы обратной связи	28/07/12	02/09/12	Риск не реализовался. Оценка потребностей соответствует фактическому спросу.
10	закрыт	Потеря / частичная потеря данных	Ошибки пользования информационными системами; выбитие человека из проекта	Трудности в подготовке отчета и сдаче работ; недостаточность данных для аналитической работы	операционный	28/12/11	Козин А.А.	0.2	0.2	0.04	снижение	Дублирование данных в облачном хранилище в интернете	15/02/12	02/09/12	Риск реализовался частично. Утеряны данные заполнения анкет отдельными участниками проекта.

№	Статус	Риск	Причина возникновения	Последствие	Тип риска	Дата идентификации риска	Владелец риска	Вероятность	Воздействие	Вес	Стратегия реагирования на риск	Мероприятия по предотвращению риска	Срок проведения мероприятий	Дата закрытия	Результат / Комментарий
11	закрыт	Неверно оформлена отчетная документация	Психологическое сопротивление отчетности; непонимание полей или структуры анкет	Отсутствие достоверных данных о реализации проекта; трудности в подготовке отчета и сдаче работ	операционный	29/12/11	Команда проекта	0.2	0.2	0.04	передача	Еженедельная процедура сбора анкет и их обработки; совместное заполнение документации после сессии тьютора и супервизора	02/03/12	02/09/12	Риск реализовался частично. Часть команды выразила протест излишнему документированию своей работы.
12	закрыт	Несанкционированный доступ к персональным данным	Небрежное хранение информации; отсутствие защиты на входе	Конфликтная ситуация, закрытие проекта заказчиком; репутационные издержки	управленческий	26/12/11	Команда проекта	0.2	0.7	0.14	снижение	Установление пароля на вход к уранилищу информации; ограничение доступа к данным команды проекта	02/09/12	02/09/12	Риск не реализовался.
13	закрыт	Невозможность сдачи отчетной документации в сроки	Срывы показателей проектов или работ; праздничные мероприятия; потеря данных по проекту	Репутационные издержки; отсутствие продолжения финансирования проекта	управленческий	26/12/11	Козин А.А.; Борисов Б.Б.	0.5	0.5	0.25	снижение	Подготовка отчета за месяц до завершения рабочей стадии проекта	02/09/12	02/09/12	Риск не реализовался. Отчетная документация сдана в срок.
14	закрыт	Большое количество организационных ошибок во взаимодействии с структурными подразделениями вуза	Недостаточность опыта работы в университете; излишняя самоуверенность; отсутствие регламентов в взаимодействии	Репутационные издержки, закрытие проекта заказчиком; конфликтная ситуация	финансовый	06/06/12	Козин А.А.	0.5	0.7	0.35	принятие	Договоренность о согласовании действий с руководством лаборатории "Развитие университетов"	17/07/12	02/09/12	Риск реализовался. Несоблюдение согласованности привело к репутационным издержкам.
15	закрыт	Замена участника проекта	Профессиональная некомпетентность; личные обстоятельства участника проекта	Ухудшения качества оказываемых услуг; высокие издержки на повторное обучение	управленческий	04/02/12	Команда проекта	0.5	0.5	0.25	принятие	Подготовка списка резервных участников проекта	02/03/12	02/09/12	Риск не реализовался. Новых участников решено было не принимать.
16	закрыт	Уменьшение производительности / выход из проекта членов команды	Психологическая усталость; высокая рабочая нагрузка; отсутствие финансового дохода	Ухудшение показателей; недостижение целей; отсутствие продолжения финансирования	управленческий	09/11/11	Козин А.А.; Борисов Б.Б.	0.5	0.5	0.25	снижение	Стандартизация процесса работы; увеличение доли работ ответственность за реализацию которых возлагается на руководство проекта	02/03/12	02/09/12	Риск реализовался частично. Один из участников проекта выбыл по личным причинам.

Матрица вероятности

вероятность ↑	УГРОЗЫ			ВОЗМОЖНОСТИ		
	1.0	0.2	0.5	0.7	0.7	0.5
0.7	0.1	0.4	0.5	0.5	0.4	0.1
0.5	0.1	0.3	0.4	0.4	0.3	0.1
0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
	0.2	0.5	0.7	0.7	0.5	0.2
	воздействие →					



ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

(детализированный реестр показателей смотреть в Приложении 10)

Проект "Тьюторы-студентам"

Дата последней редакции отчета: 03.08.12
Период отчетности: 10.04.12-27.07.12

1. Общие сведения

Полное название проекта	Тьюторское сопровождение студентов в университете: опыт реализации экспериментального проекта "Тьюторы-студентам" на примере НИУ ВШЭ
Руководитель проекта	Козин А.А.
Регулярность предоставления отчета	Один раз в месяц
Роли:	
Куратор проекта	Абанкина И.В.
Администратор проекта	Козин А.А.

2. Аналитическая сводка по отчету

Общий статус:	
Показатели проекта находятся в пределах допустимого отклонения от плановых значений или превышение значений в зоне допустимых отклонений не несет критических последствий для реализации проекта. Можно сказать о изначально высоких ожиданиях от проекта и, соответственно, завышенных показателях. Общее состояние достигнутых показателей оценивается как удовлетворительное. Внимание куратора и заинтересованных лиц к проекту желательно, но не является критически важным.	

Интерпретация данных отчета	Рекомендации к изменению
Показатель 1.1 (Общее количество встреч) имеет незначительное отклонение от допустимого значения и оказался ниже запланированного. Систематических усилий по привлечению новых клиентов на протяжении проекта не организовывалось из-за наличия трудностей организации встреч в период длинных праздников и учебной сессии. При отсутствии притока новых клиентов в середине и конце проекта сохранение количества встреч стало возможным благодаря более длительной работе со студентами, обратившимися в начале проекта. В последний отчетный период проводились завершающие сессии с клиентами и начались работы по завершению проекта, поэтому новые запросы не обрабатывались.	Проведение регулярной рекламной компании на факультетах университета ВШЭ. Проведение систематической работы по пояснению услуг тьюторского сопровождения путем публикаций интервью и статей в популярных средствах массовой информации; взаимодействие с преподавателями факультета психологии ВШЭ с просьбой донесения информации о наличии проекта "Тьюторы-студенты" и формировании доверительного отношения к оказываемым услугам.
Большинство значений показателя 1.2 (Всего клиентов к работе) значительно превышают плановые значения большую часть реализации проекта. Можно сказать, что нагрузка на тьюторов в первые три месяца работы была в 1,5-2 раза выше планируемой. Причиной является успешная рекламная компания в начале проекта.	Договориться с профессиональными психологами-консультантами, коучами и тьюторами (выпускниками соответствующей программы МПГУ) о готовности перенять ряд клиентов в случаях возрастания спроса, удовлетворить который силами проекта нет возможности. Перераспределение рекламного бюджета и усилий по PR деятельности на период спада интереса к проекту учитывая широкий внешний контекст (праздники, учебный процесс и т.п.).

<p>Фактические значения по показателю 1.3 (Запросы на тьюторское сопровождение) в целом достигли плановых значений в начале проекта и сильно различаются начиная со второго отчетного периода. Прослеживается явная взаимосвязь количества запросов с рекламной компанией, которая прошла в первые дни запуска проекта. Резкое падение показателей связано отсутствием доступа к контактной информации участников проекта через плакаты на факультетах, которые были сорваны в первые дни после размещения. Ожидания по привлечению клиентов по рекомендациям оказались незначительными. Возможной причиной является недостаточно высокое качество оказываемых услуг для их рекомендации, праздничные каникулы и начало сессии.</p>	<p>Увеличение бюджета рекламной компании. Договоренность с факультетами о размещении информации на личных страницах, размещением постеров проекта на закрытые информационные доски факультетов. Усиления контроля качества оказываемых услуг за счет индивидуальных супервизий и групповых интервью. Анализ успешных сессий, фиксация практик и их распространение на других участников проекта через групповое обучение.</p>
<p>Достигнутые значения по показателю 2.1 (Индивидуальные супервизии) близки к плановым, что позволяет сделать вывод о востребованности предложенного инструмента обучения для тьюторов в процессе работы. Изначально закладывалось ограничение на период проведения супервизий, после которого контроль за качеством оказываемых услуг, осуществляемый в форме обязательной супервизии, должен был прекратиться. Наличие супервизий в последний отчетный период позволяет сделать выводы о сохраняющейся потребности в профессиональной консультации и обсуждения случаев из практики с коллегами.</p>	<p>Отменить ограничение на период оказания супервизии, сделав услугу доступной на протяжении всего периода работы в проекте. Выделить обязательную часть обращения к супервизии и добровольную (по востребованию). Разработать промежуточную аттестацию, свидетельствующую о уменьшении потребности в контроле за работой тьютора (раньше вместо аттестации было обязательным прохождение периода оказания индивидуальной супервизии).</p>
<p>Показатель 2.2 (Групповое обучение) имеет отличные результаты. При планировании проекта были опасения в перегрузке программы обучения, разработанной для команды, и недостаточной степени компетентности для создания самостоятельных образовательных семинаров. По этой причине было заложено небольшое количество часов на групповое обучение. Однако, фактически, групповое обучение состоялось в два раза чаще. Отличительными чертами были спонтанный характер и большая продолжительность занятий, что иногда сказывалось на меньшей эффективности от процесса обучения.</p>	<p>Увеличить количество часов на групповую работу. Разработать требования к подготовке группового обучения для желающих его провести. Создать систему фиксации и распространения среди участников проекта результатов группового обучения. Предложить формат более длительного обучения, состоящего из нескольких встреч.</p>
<p>По показателю 2.3 (Интервью с опытным терапевтом) изначально закладывалось небольшое количество встреч из-за высокой стоимости услуг у терапевта с большим опытом работы, трудностей с поиском помещения для занятия и планирования удобного для большинства участников времени. В первый месяц встречу было решено не организовывать по причине недостаточного количества практики и накопившихся вопросов. После проведения интервью со стороны терапевта была получена высокая оценка компетентности группы при решении трудных случаев. Участники проекта высоко оценили полученные знания и полезность интервью для своей работы.</p>	<p>Увеличить бюджет на интервью с опытным терапевтом. Отменить плановое обучение, договорившись о сотрудничестве и возможности организовать встречу при возникновении потребности со стороны группы в дополнительных консультациях (помимо индивидуальной супервизии и группового обучения).</p>

3.1 Реестр показателей, утвержденных в проекте

Наименование	Ед. измерения	Плановые значения на конец периода	Текущее фактическое значение	Норма допустимого отклонения (%)	Индикатор план-фактного отклонения с учетом нормы (%)	Периодичность мониторинга	Источник фактических значений
Тьюторское сопровождение клиентов							
1. Клиенты							
1.1. Общее количество встреч	встреча	80	54	30.00%	-32.50%	Раз в месяц	Google Calendar
1.2. Количество клиентов в работе	клиент	20	10	50.00%	-50.00%	Раз в месяц	TimeClockConnect.com
1.3. Запросы на тьюторское сопровождение	письма	35	17	30.00%	-51.43%	Раз в месяц	Gmail.com
2. Обучение и тренинги							
2.1. Индивидуальные супервизии	встреча	45	34	30.00%	-24.44%	Раз в месяц	TimeClockConnect.com
2.2. Групповое обучение	встреча	4	7	25.00%	75.00%	Раз в месяц	Google Calendar
2.3. Интервизии с опытным терапевтом	встреча	4	1	25.00%	-75.00%	Раз в месяц	TimeClockConnect.com

4 Детализация показателей

1.1 Общее количество встреч



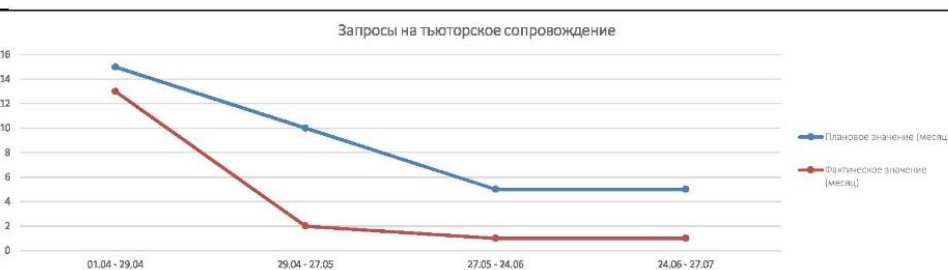
1.2 Количество клиентов в работе

Период отчетности	Плановое значение (месяц)	Фактическое значение (месяц)	Отклонение (месяц)	Отклонение с учетом нормы (%)
01.04 - 29.04	5	9	4.00	80.0
29.04 - 27.05	5	10	5.00	100.0
27.05 - 24.06	5	8	3.00	60.0
24.06 - 27.07	5	3	2.00	-40.0



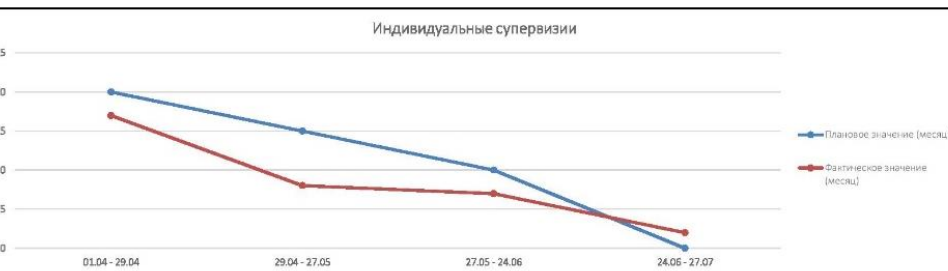
1.3 Запросы на тьюторское сопровождение

Период отчетности	Плановое значение (месяц)	Фактическое значение (месяц)	Отклонение (месяц)	Отклонение с учетом нормы (%)
01.04 - 29.04	15	13	2.00	-13.3
29.04 - 27.05	10	2	8.00	-80.0
27.05 - 24.06	5	1	4.00	-80.0
24.06 - 27.07	5	1	4.00	-80.0



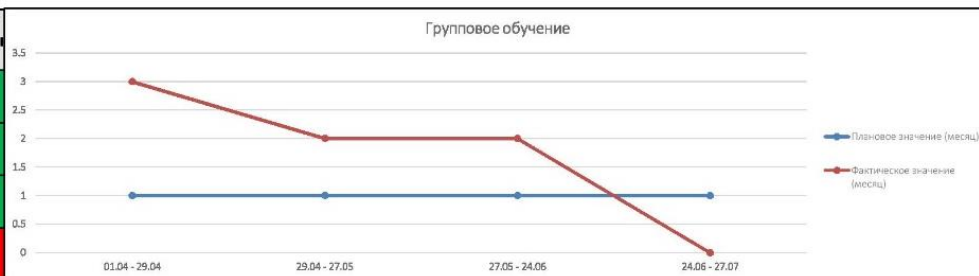
2.1. Индивидуальные супервизии

Период отчетности	Плановое значение (месяц)	Фактическое значение (месяц)	Отклонение (месяц)	Отклонение с учетом нормы (%)
01.04 - 29.04	20	17	3.00	-15.0
29.04 - 27.05	15	8	7.00	-46.7
27.05 - 24.06	10	7	3.00	-30.0
24.06 - 27.07	0	2	2.00	2.0



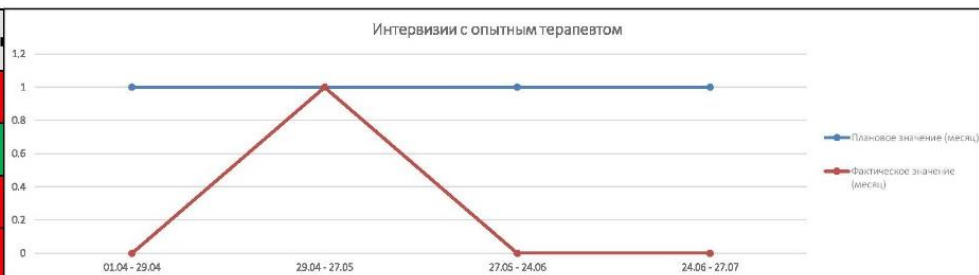
2.2. Групповое обучение

Период отчетности	Плановое значение (месяц)	Фактическое значение (месяц)	Отклонение (месяц)	Отклонение с учетом нормы (%)
01.04 - 29.04	1	3	2.00	200.0
29.04 - 27.05	1	2	1.00	100.0
27.05 - 24.06	1	2	1.00	100.0
24.06 - 27.07	1	0	1.00	-100.0



2.3. Интервизии с опытным терапевтом

Период отчетности	Плановое значение (месяц)	Фактическое значение (месяц)	Отклонение (месяц)	Отклонение с учетом нормы (%)
01.04 - 29.04	1	0	1.00	-100.0
29.04 - 27.05	1	1	0.00	0.0
27.05 - 24.06	1	0	1.00	-100.0
24.06 - 27.07	1	0	1.00	-100.0



Легенда цветовых диапазонов, с учетом допустимой нормы

Цвет	Интерпретация	Значение
Зеленый	План-факт равен либо больше нуля	Не требуется оценка/реакция/корректировка
Красный	План-факт меньше нуля и за пределами допустимой нормы	Требуется оценка/реакция/корректировка
Желтый	План-факт меньше нуля, но в пределах допустимой нормы	Желательно обратить внимание

БИЗНЕС МОДЕЛЬ ПРОЕКТА

Бизнес-модель проекта служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации [8, 2013]. Проект «Тьюторы-студентам» по своей бизнес-модели имеет сложную структуру и механизм функционирования. Описание бизнес-модели предназначено для формулирования концепции идеи таким образом, чтобы выделить очертания основных частей проекта и установить взаимосвязи между ними. За основу взята модель представленная в работе Александра Остевалдера и Ива Пинье «Построение бизнес-модели». Описаны девять блоков в которых отражена логика функционирования проекта и источники получения прибыли.

Бизнес-модель проекта «Тьюторы-студентам» относится к типу многосторонних платформ [8, 2013], который объединяет две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей. Особенность многосторонней платформы заключается в существовании зависимости между отличными, но связанными друг с другом потребительскими группами. Без существования любой из групп модель перестает функционировать. Платформа создает ценность путем выстраивания взаимодействия между данными группами потребителей. Рассмотрим элементы модели более подробно.

Потребительские сегменты описывают группы людей, которые планируется привлечь и обслуживать. Для этого клиенты условно разбиваются по признакам, исходя из их потребностей и особенностей поведения. Мы выделили следующие сегменты:

- *Университет.* Это агрегированная группа, включающая в себя учащихся (студентов бакалавриата, магистратуры), научные кадры (аспиранты, сотрудники лабораторий) и администрацию университета. Общим признаком для всех является заинтересованность в успешном учебном процессе.

- *Молодые специалисты помогающих профессий.* Эту группу составляют студенты последних курсов программ бакалавриата, магистратуры и выпускники, недавно закончившие обучение по направлениям психологического консультирования, психотерапии, коучинга и организационной психологии (бизнес-тренеры, консультанты). Общим признаком является потребность в опыте работы по специальности, развитию профессиональных навыков, наставничестве старших коллег.
- *Школьники.* В большей степени проект ориентирован на старшую школу, удовлетворяя потребность в сопровождении учащегося при возникновении трудностей с освоением школьной программы, ориентации на достижение высоких академических результатов и подготовке к поступлению в высшие учебные заведения. Данный сегмент планируется привлечь на втором этапе реализации проекта, когда модель тьюторского сопровождения будет отработана и покажет свою жизнеспособность. Существенные отличия работы со школьниками, которые следует учитывать, состоят в двух моментах: более высоких требованиях к обеспечению безопасности работы с учетом возрастной психологии клиентов; качеству услуг, которые, в отличие от студентов ВШЭ, оказываются на возмездной основе.

Обозначив сегменты, мы видим, что они взаимосвязаны, каждый из них имеет свое ценностное предложение и возможность быть источником дохода. Однако, ни один из сегментов не может существовать без другого.

В блок **ценностных предложений** входят товары и услуги, которые представляют пользу для выбранных групп потребителей. Они делятся исходя из принципа выделения запросов определенного потребительского сегмента, а так же способов удовлетворения этих запросов, которая компания может

предложить каждой группе. Мы выделили три главных ценностных предложения для каждой группы потребителей:

- Поддержка в учебном процессе (для университета), которая создает благо для вуза как в процессе обучения, так и по его успешном завершении.
- Лояльность университету: развитие и поддержка проектов, направленных на помощь студентам, повышает лояльность выпускников к alma mater. Администрация вуза своими решениями и поведением дает понять студентам, какие ценности для них действительно важны.
- Реализация академических возможностей: среда вуза обладает огромным потенциалом для развития студента в учебе и личностном становлении. Активное вовлечение в академическую и студенческую жизнь, возможности для которого создаются университетом, помогает студенту больше взять от учебного периода.
- Низкий отсев: уменьшение количества отчисляемых студентов позволяет вузу улучшить финансовое состояние и репутацию на международном образовательном рынке.
- Поддержка в учебном процессе (для учащихся): общая уникальность предложения состоит в оказании профессиональных услуг со специализацией в сопровождении студента в обучении в университете. Тьютор помогает
 - справиться с высокой учебной нагрузкой,
 - сориентировать в поле широких возможностей для профессионального и личностного развития в ВШЭ,
 - адаптировать иногородних студентов к новым условиям жизни (отрыв от семьи, принятие ответственности, поиск

работы и т.п.) при полной доступности оказываемых услуг (на безвозмездной основе).

- Профессиональное развитие (для молодых специалистов): можно рассматривать одну из задач университета в оказании помощи в трудоустройстве по специальности при успешном завершении образовательных программ. В сфере консультирования, на текущий момент, университет с этой задачей не справляется. Выпускнику факультетов психологии очень сложно выйти на профессиональный рынок консультационных услуг. Проект помогает это сделать через решение следующих затруднений:
 - аренда помещения для работы (поиск и низкая плата),
 - интервизия со стороны опытного консультанта (за счет проекта),
 - индивидуализированное обучение на практике с элементами наставничества (по сути представляет собой интернатуру),
 - привлечение клиентов (маркетинговые мероприятия),
 - приобретение профессионального опыта работы (с исходным уровнем подготовки и соответствующий рыночным условиям).

Основными преимуществами модели многосторонней платформы является возможность привлекать потребителей с каждой стороны сегмента, устанавливая между ними связи. За счет комбинации и точного подбора потребностей, которые каждая из групп может удовлетворить у другой группы, получается снижать издержки в бизнес-процессах, тем самым создавая конкурентное предложение на рынке.

В **каналах сбыта** описываются способы донесения информации об услугах и ценности предложения до своих потребителей, а так же формы

взаимодействия с потребительскими сегментами. Основные каналы коммуникации с потребителями были выбраны следующие:

- Реклама в университете.
 - Стенды. Размещение плакатов формата А3 на открытых досках в центральных кампусах университета и в общежитиях; на закрытых досках в учебных частях факультетов.
 - Сайт университета. Интервью с участниками проекта и преподавателями, ссылка на главной странице факультета.
 - Сайт факультета. Создание отдельных страниц посвященных тьютоскому сопровождению со списком тьюторов-предметников по отдельным направлениям подготовки.
- Сарафанное радио. Учитывая уникальность оказываемой услуги, политическую поддержку, передача информации о проекте из уст в уста считается перспективным направлением коммуникации с потребителями.
 - Преподаватели. Договоренность с преподавателями из факультета психологии о информировании студентов о существовании службы тьюторства на факультетах, пояснение характера услуги и формирование к ней доверия в случае интереса со стороны учащегося.
 - Студенты. Работа тьюторов построена таким образом, чтобы гарантировать высокое качество оказываемых услуг. В случае удовлетворенности и успеха в сопровождении, возможны рекомендации студентов своим товарищам обращаться в службу в случае возникновения затруднений с учебой.
- Социальные сети. Создание групп в социальных сетях «ВКонтакте» и «Фейсбук» общей тематики о характере работы помогающих

профессий (психологическое консультирование, коучинг, тьюторство, бизнес-тренеры, психотерапия).

Выстраивая **взаимоотношения с клиентами**, компания должна выбрать такой тип взаимодействия с ними, через который доносила бы свои ценности. Это может быть, как персональная поддержка, так и автоматизированное обслуживание путем использования современных информационных технологий. Тьюторское сопровождение представляет собой индивидуальную работу с клиентом, где одним из главных инструментов работы является личность тьютора. Поэтому выбран тип особой персональной поддержки, когда каждый учащийся прикреплен к своему тьютору, с которым у него складывается свои взаимоотношения. Эти отношения развиваются с течением времени и студент может обращаться напрямую к тьютору в то время, когда ему это требуется, и получить от него помощь. Способы обращения могут быть как дистанционные (скайп, почта, телефон), так и очные (личная встреча) на территории университета или любого другого подходящего для работы места.

Потоки поступления доходов описывают пути поступления материальной прибыли, которую компания получает от своей работы. По сути, это является ключевым блоком, где отмечается за что именно готовы платить клиенты и, следовательно, в чем состоит бизнес компании.

В модель заложены три источника поступления доходов:

- Университеты. Заказ официальных представителей от любого государственного или частного университета страны на создание в их вузе центра тьюторского сопровождения студентов и последующего его сопровождения (управленческий консалтинг).
- Учащиеся. Обращение школьников (или их родителей) и студентов за услугами тьютора через сайт проекта (для тех, кто не являющиеся студентами ВШЭ).

- Студенты последних лет обучения, выпускники и слушатели курсов дополнительного профессионального образования (имеющие базовое психологическое образование) помогающих профессий (психологические консультанты, психотерапевты, бизнес-тренеры, тьюторы, коучи) обращающиеся за услугами обучения и прохождения стажировки в соответствующей области.

С поступлением дохода от трех групп потребителей финансовая модель проекта «Тьюторы-студентам» имеет высокую финансовую устойчивость и хорошую прибыль. Здесь видно, что каждый их потребительских сегментов генерирует свой поток поступления дохода. За счет этого один из сегментов может получать бесплатные предложения, субсидируемые прибылью от другого сегмента.

В блоке **ключевых ресурсов** отмечаются наиболее важные активы для функционирования компании, без которых невозможно было бы ее существование. Обращаясь к своим активам, компания может создавать и доносить до своих клиентов товары или услуги, удовлетворяющие их потребностям. Основными активами, которые создают большой потенциал для успешного вывода на рынок нового типа услуг, является сотрудничество и реализация проекта с университетом ВШЭ. Выделим ключевые ресурсы модели:

- Сотрудники проекта. Основная часть команды проекта «Тьюторы-студентам» состоит из магистрантов ВШЭ. Работа в сфере консультирования во многом зависит от доверия и качества предоставляемых услуг. Главным ресурсом проекта являются его сотрудники, отбор которых представляет собой сложную процедуру, направленную на отсеивание неподходящих кандидатов и обеспечение проекта командой с развитыми компетенциями в

области консультирования и высоким потенциалом профессионального развития.

- Аффилированность с университетом (ВШЭ). Услуга тьюторского сопровождения в университете, в предложенной нами форме, является инновационной. Принимая во внимания специфику сферы консультирования, где априори требуется высокое доверие к качеству услуги, важным активом становится хорошая репутация университета.
- Кампус университета. Наличие свободных помещений для работы команды проекта и консультирования в разных частях города. Удобство для студентов в выборе места встречи.
- Интернет площадка. Размещение ссылок на портале университета на страницу проекта, что позволяет вывести его в ведущие позиции по ключевым запросам в поисковиках (Яндекс и Гугл).

Таким образом, ключевым ресурсом бизнес-модели является платформа, которая создана на базе университета путем взаимодействия различных структурных подразделений между собой.

В **ключевых видах деятельности** выделяют те процессы компании, которые необходимы для реализации заложенной бизнес-модели. На выбранные виды деятельности направляется внимание компании с целью обеспечить контроль за качеством процессов и установлением стандартов.

- Координация взаимодействия заинтересованных сторон. Особую сложность проект представляет из-за специфики взаимодействия структурных подразделений в университете и сложившейся академической средой. Каждый из сегментов является сам по себе сложной системой с развитой внутренней культурой и специфично выстроенными отношениями. Для успешной деятельности

требуется наращивание компетенции в области взаимодействия заинтересованных сторон.

- Обучение молодых специалистов. Успешность проекта зависит от команды. Деятельность, направленная на усиление профессиональных компетенций и личностное развитие участников проекта требует особого внимания и контроля.
- Развитие интернет-площадки. Проект «Тьюторы-студентам» реализуется в университете на безвозмездной основе для студентов ВШЭ. Ключевые потоки поступления дохода идут из внешних источников, доступ и коммуникация с которыми возможно благодаря интернету. Другим важным критерием выделения деятельности по развитию представительства в интернете является наличие стратегических планов в проекте по формированию направления дистанционного консультирования с использованием современных интернет технологий.
- Научно-исследовательская деятельность. Научный потенциал исследования тьюторского сопровождения оценивается положительно из-за новизны темы, исследовательских навыков у команды проекта и сотрудничестве с факультетом психологии ВШЭ. На базе фактического материала проекта возможно писать дипломные работы и магистерские диссертации. Научная работа создает площадку для коммуникации с другими участниками рынка и популяризации тьюторства в стране, тем самым формируя спрос на его услуги. Полученные результаты будут способствовать росту доверия населения и профессионального сообщества к услугам тьюторов в целом и работе проекта в частности.

Получается, что в выбранной модели многосторонней платформы ключевыми видами деятельности являются организационная сторона, предоставление услуг и продвижение платформы.

Блок **ключевых партнёров** описывает сеть договорных отношений, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Каждый из партнёров взаимодействуют с компанией имея свои личные цели. Выделение групп партнёров по целям, помогает выстроить индивидуальные отношения за счет уникального предложения каждому из участников взаимодействия. В том или ином виде, ключевым партнёром проекта является ВШЭ, которое осуществляется через сотрудничество с подразделениями университета. Реализация проекта стала возможна благодаря поддержке и установлению рабочих отношений между подразделениями вуза.

- Институт образования. Официальный статус проект получил через реализацию его в рамках лаборатории «Развитие университетов»; экспертное консультирование и политическая поддержка по взаимодействию с подразделениями факультетов; финансирование расходов и управляющей команды проекта. Выделение Институтом развития образования (ИРО) помещения для работы и тьюторского сопровождения; помощь в взаимодействии со средствами массовой информации (СМИ).
- Факультет психологии. Экспертная оценка модели тьюторского сопровождения со стороны преподавательского состава, административная поддержка, путем создания страницы проекта на факультете и выделения кабинета для работы. Магистерские программы факультета стали «кузницей кадров» для команды проекта. Опытные практикующие психотерапевты, работающие на факультете, предложили взаимовыгодные условия участия в проекте.

В **структуре издержек** отмечаются наиболее существенные расходы, связанные с функционированием бизнес-модели. Контроль за этими расходами позволяет компании чувствовать себя более уверенно. В проекте «Тьюторы-студентам» существенными категориями издержек являются:

- Аренда помещения для проведения сессий с внешними клиентами.
- Продвижение интернет-площадки. Для этого требуются профессиональная помощь специализированной компании и ресурсы на рекламную деятельность на первой стадии развития проекта.

К основным издержкам, которые сложно измерить, свойственные бизнес-модели проекта, можно отнести поддержание и развитие платформы на базе университета.

Реализации проекта «Тьюторы – студентам».

Команда и оценка ресурсов.

Команда тьюторов состояла из пяти человек. Два магистранта и один выпускник программы «Исследование, консультирование и психотерапия личности» факультета психологии ВШЭ; одна выпускница программы «Персонология и экзистенциальная психотерапия» факультета психологии ВШЭ. Один тьютор – выпускница факультета кадрового управления ВГНА, специалист по подбору, оценке и обучению персонала, работала в коучинговом подходе (Международный эриксоновский университет коучинга).

Основной мотивацией тьюторов проекта было развитие практических навыков психологического консультирования и коучинга².

Общая информация о концепции проекта была представлена участникам проекта на отдельных встречах, которые были посвящены презентации проекта «Тьюторы-студентам» еще на этапе поиска и отбора людей в команду. Из-за потребности в качественном отборе и ограниченных временных ресурсных было принято решение выбрать магистерские программы на которых преподавали или учились знакомые организаторов проекта. Это позволяло в личных беседах с общими знакомыми собрать дополнительную информацию о студентах, выразивших желание участвовать в работе. Дальнейшие коммуникации проходили через личную переписку и при встречах на занятиях в магистратуре или других научных мероприятиях. На следующем этапе работы информация о развитии проекта в краткой форме была выслана каждому на почту. Были организованы небольшие группы с проведением «мозгового штурма» по острым и актуальным вопросам. Собрать команду вместе было сложно. Участникам, которые не могли присутствовать на групповых

² Надо отметить, что сертификационная программа Международного эриксоновского университета предполагает проведение необходимого количества коуч-сессий.

совещаниях, информация доносилась лично при встрече в удобное для них время. Таким образом, единого организационного собрания не состоялось из-за невозможности длительное время собраться всем в одно время. В результате, по ходу проекта стали выявляться различия в представлении о концепции работы, целях и ожидаемых результатах, что создавало дополнительные сложности которые разрешались в индивидуальном порядке.

В процессе реализации проекта появились желающие присоединиться к работе в качестве тьюторов, однако ввиду сложности организации технологии обучения тьюторов на данном этапе и отсутствия у желающих базовых компетенций психологического консультирования или коучинга, было решено не принимать в проект дополнительных тьюторов.

В середине проекта, одна из участниц решила выйти из него по причине возникших жизненных трудностей из-за которых она не была готова оказывать услуги тьюторского сопровождения. Девушка обучалась на магистерской программе «Персонология и экзистенциальная психотерапия» [26, 2014] и с отличием ее окончившая в 2011 году. Учитывая, что данная программа разрабатывалась по уникальной модели «экзистенциального анализа и логотерапии» и опирается при подготовке на австрийский базовый курс GLE-International, состоящий из нескольких этапов обучения с последующей сертификацией, по своей структуре и развиваемым навыкам она отличается от программы «Исследование, консультирование и психотерапия личности». У нас есть предположение, которое требует дальнейшего изучения, что полученных практических базовых навыков психологического консультирования у выпускников этой программы оказалось не достаточно для уверенной работы в проекте. В результате, при нарастании консультативной практики, что увеличивало уровень стресса в работе, и стечением жизненных обстоятельств, участницей было принято решение покинуть проект.

По опыту участия в проекте всех тьюторов можно обобщить, что каждый из нас осознал специфичность своих знаний, умений и навыков. Соответственно, были осознаны и дефициты в подходе: не хватало возможности связать студента с репетиторами по конкретным предметам из числа старших студентов, в ряде случаев возникала необходимость работать с запросом студента в коучинговом подходе или оказывать услуги психологического консультирования. Поскольку в обучающую составляющую проекта входили мастер-классы по основным техникам коучинга, то все тьюторы их осваивали. Однако на практике, при попытке применения инструментов коучинга тьютором из числа психологов, процесс оказался нарушенным: смешивать человекоцентрированный подход и коучинг в одной сессии оказалось проблематично и неэффективно. Кроме того, мы пришли к выводу что для успешной работы в коучинговом подходе необходима хорошая специальная подготовка, т.е. путь освоения и применения техник коучинга тьютором-психологом (для обучения некоего универсального тьютора) оказался в основном тупиковым.

Коммуникация

Для удобства общения тьюторов проекта был создан общий рабочий электронный ящик на Gmail.com, где дистанционно обсуждались текущие рабочие вопросы. Там же создали диск для хранения документов, куда размещали опросники и анкеты для студентов, документы, регламентирующие рабочие процессы организации тьюторского сопровождения, аудиозаписи тьюторских сессий, литература по тьюторству, презентационные, методические и иные материалы, используемые в проекте.

В общем интернет-календаре отмечались время назначенных сессий со студентами, тьюторы и супервизоры для каждой встречи.

В начале проекта была создана интернет-страница с формой для регистрации на встречу с тьютором. Запросы приходили на отдельный ящик, который проверялся каждый день. В дальнейшем была сделана пересылка на общую группу, и каждый запрос доходил до всех тьюторов. В течение дня определялось кто из участников проекта берет себе клиента, после чего с ним связывались и договаривались о времени встречи. Затем искался супервизор из числа участников, кто мог по времени присутствовать на встрече. Такая организационная форма оказалась неудобной при большом количестве запросов. Позже была договоренность, что тьютор, договорившись со студентом, размещает информацию в общем календаре. После записи сессии остальные тьюторы, видя время встречи, по возможности дописывают себя в качестве супервизора если место было не занято. Такой механизм работы с регистрацией оказался наиболее удобным, но при этом количество супервизий снизилось. Возможно, здесь играл роль фактор личного обращения с просьбой выступить наблюдателем на встрече, чего в последнем случае не было.

Интервизии

В проекте были запланированы общие встречи группы с участием супервизора из числа опытных практикующих психотерапевтов. На встречах планировалось обсуждать сложности каждого тьютора в работе со студентами. Когда возникла потребность в поддержке работы со сложными случаями, мы провели общую групповую интервизию сложных случаев под руководством опытного психотерапевта из числа преподавателей факультета психологии ВШЭ, с которой ранее были договоренности. Все присутствующие вынесли по одному случаю из практики и вопросы, которые они хотели решить при помощи группы и супервизора. По общему впечатлению встреча оказалась очень эффективной, полезной для понимания причин возникших трудностей и определения дальнейших возможностей работы. По мнению супервизора,

уровень подготовки участников проекта был достаточный для проведения встреч в подобном формате самостоятельно. Проведение интервью с целью обучения и повышения качества оказываемых услуг, оказалось эффективным и подтвердило свою необходимость.

Сеттинг. Влияние супервизии.

В соответствии с концепцией проекта, консультации тьюторов проходили с каждым студентом один раз в неделю, часто в присутствии супервизора из числа тьюторов проекта. Присутствие третьего человека, безусловно, влияло на контакт тьютор-студент. Необходимость супервизора обговаривалась со студентом перед началом первичной встречи. Однако, по убеждению участников проекта, присутствие супервизора не имело значимого влияния на процесс тьюториала. В случае невозможности очного присутствия супервизора, производилась аудиозапись сессии, которую тьютор впоследствии анализировал в целях повышения эффективности своей работы с данным студентом.

Групповое обучение

Одной из форм обучения в проекте были мастер-классы его участников внутри группы. Как правило, на них рассказывался теоретический блок и отрабатывался один прием из возможных инструментов работы со студентами. Большинство таких мастер-классов были посвящены коучингу. Как показал опыт, полученных на мастер-классе знаний и навыков было не достаточно для эффективной работы со студентами при попытке внедрить их в процесс тьюторского сопровождения. Такие попытки приводили к смешению подходов и путанице, которая сказывалась на качестве работы.

Избежать этого можно было в случаях работы только в одном из выбранных подходов, будь то клиенто-центрированная терапия или коучинг.

Надо отметить, что интерес к обучению больше наблюдался у участников проекта из числа магистрантов факультета психологии, чем у коуча. Это объясняется тем, что мотивация коуча была связана главным образом с отработкой именно коучинговых инструментов, работа же в тьюторском подходе не рассматривалась им как возможность дальнейшего профессионального развития. Это имеет смысл учитывать при выборе организационной модели тьюторства в ВШЭ.

Обобщая, можно сказать что формат мастер-классов прижился в проекте и вызвал интерес. С его помощью улучшалось взаимопонимание в рабочих вопросах между тьюторами-психологами и тьютором-коучем. Это позволяло лучше ориентироваться в определении характера работы с разными запросами.

Рекламная кампания

В университетской типографии были распечатаны рекламные плакаты формата А3 в количестве 20 штук. Дизайн плакатов безвозмездно был подготовлен дизайнером, не участвующим в проекте. Плакаты размещались по следующим адресам: Мясницкая улица, 20; Покровский бульвар, 11; Большой Трехсвятительский переулок, 3; Малый Трехсвятительский пер., 8/2, стр. 1, 2. В большинстве случаев плакаты висели на открытых стендах. В ряде случаев наши плакаты снимались уже в течение нескольких часов, а на их месте располагались другие. Поэтому в дальнейшем были предприняты усилия по размещению плакатов на закрытых стендах с разрешения кафедр или других ответственных структур.

При поддержке И. В. Абанкиной было организовано интервью для портала НИУ ВШЭ, расположенное на главной странице несколько дней. На основании этого интервью сайт “Российской газеты” разместил небольшую заметку о проекте «Тьюторы – студентам». Кроме того, наш проект вызвал интерес со стороны канала Рен-ТВ, корреспондент которого настойчиво

предлагал организовать съемки тьюторского процесса и дать интервью о проекте для новостного сюжета.

В целом, если делать суждения о рекламной компании, то можно сказать что большинство обратившихся студентов узнавало о нас из рекламных плакатов. Пик обращений был после публикации интервью на главной странице ВШЭ.

Можно предположить, что для большинства потенциальных «клиентов» тьюторского проекта информации на плакате не достаточно для принятия решения об обращении к тьютору. Интервью же разъяснило студентам в основном содержание нашей услуги, ее направленность и комплекс проблем, с которыми можно обращаться. Поэтому наиболее эффективным является совмещение размещения плакатов и других рекламных акций совместно с сопровождающим интервью о характере оказываемых услуг.

Помещение для тьюториалов

При поддержке директора ИРО И.В. Абанкиной на период реализации проекта тьюторам предоставлялся доступ в аудиторию 101 на Славянской площади, д.4/2. Местоположение здания для студентов было удобным с точки зрения посещения, так как находилось между несколькими крупными корпусами университета. Важной положительной особенностью места было то, что для студентов возможность встретиться со знакомыми или преподавателями была небольшой. Это создавало ощущение безопасности пространства, чувство которого важно в работе. Аудитория не была специально приспособлена для работы в подобном формате, но позволяла проводить встречи.

Аудитория предоставлялась только в свободное время и по предварительной записи. Это создавало трудности, так как предсказать точное время, которое бы совпало со временем клиента, тьютора и супервизора из

числа участников заранее было сложно. В выходные требовалось получить отдельное разрешение для работы в здании, что было также неудобно.

Все описанные сложности решались индивидуально с клиентами, которым в случае загруженности ауд.101 на Славянской пл., предлагалось провести сессию в других корпусах ВШЭ в свободных аудиториях. Иногда в процессе приходилось менять аудитории из-за того, что кто-то постоянно заглядывал в них, что негативно отражалось на процессе работы.

Обучающие материалы

Отдельной образовательной задачей в проекте значилось изучение дополнительных учебных материалов, которые могут помочь выработать наиболее эффективные способы работы и создать общее информационное пространство, выработав единые понятия для обсуждений случаев из практики. Такая работа велась отдельными участниками в форме составления конспектов из прочитанных материалов и выкладывания их в общий почтовый ящик. Однако, как показал опыт, дальше этого изучение материалов не двигалось. Отчасти это можно объяснить недостаточностью квалификации в работе с теми запросами, которые поступили от студентов, и уже существующими формами обучения в проекте. Другой причиной может быть низкая эффективность от такого способа обучения в сравнении с доступными вариантами (посещение мастер-классов, выбор курсов в университете). По результатам их применения можно сказать, что обучающие материалы оказались менее эффективным способом обучения тьюторов при сложившейся форме организации работы в проекте.

Сбор информации

Изначально предусматривалось несколько способов сбора и анализа информации. С разрешения клиента велись аудио записи сессий, которые могли

прослушиваться супервизором в случае невозможности лично присутствовать. В начале и по окончании работы клиенту давались анкеты и проводилось тестирование на измерение показателей удовлетворенности учебной жизнью и др.. По окончании каждой встречи студента просили заполнить бланк обратной связи. Со стороны тьютора заполнялся тьюториал. Образцы документов в процессе проекта дорабатывались и корректировались.

На практике все описанные способы сбора и анализа информации разными участниками проекта применялись выборочно. Для этого было несколько причин. Одна из них заключалась в неоднозначном влиянии подобной активности на процесс протекающий между тьютором и студентом. Иногда заполнение методик проходило формально и не давало ценной информации. В некоторых случаях могло служить причиной пропуска встреч со стороны клиентов и возрастающего сопротивления процессу работы.

Одна из задач проекта состояла в анализе динамики процесса и отслеживании конечного результата. В процессе работы мы от нее отказались по описанным выше причинам и из-за невозможности достоверно отнестись к полученным данным. Длительность переноса встреч и их ограниченное количество из-за сроков проекта не позволяли этого сделать.

Сопутствующая документация.

В процессе проекта был разработан пакет документов для эффективного тьюторского сопровождения студента (см. Приложение 3):

- лист тьюториала, предполагающий описание со стороны тьютора ключевых моментов и результатов сессии, а также план и идеи тьютора для последующей работы с данным студентом;
- форма обратной связи студента (заполняется студентом после каждой сессии и содержит вопросы относительно эффективности и ценности прошедшей встречи)

- рефлексивный отчет (описание студентом наиболее важных – в связи с запросом на тьюторскую поддержку - событий недели, прошедшей после тьюториала, действий и решений, принятых студентом, а также действий и решений по тьюторскому заданию – см. пункт «Деятельностный подход»)

Кроме того, была специально разработана карточка первичной встречи (см. пункт «Передача тьюторантов»).

Рефлексивный отчет перед тьюториалом служит своего рода загрузкой процесса, вводит студента в его тему и гармонично увязывает действия и ситуации из жизни студента в контекст его запроса на тьюторскую поддержку. А форма обратной связи, заполняемая после встречи, подводит для студента итог данного тьюториала, выделяя наиболее важные его аспекты, результаты и идеи в связи с поднятыми темами, - и в то же время служит для тьютора ценным источником коррекции собственной работы.

Лист тьюториала же является, пожалуй, основным документом в пакете тьютора. Он фиксирует основные критерии эффективности работы с тьюторантом (запись запроса на сессию, результат работы, план на следующую сессию и др.), а кроме того позволяет фиксировать сложности в работе с данным студентом – для дальнейшей рефлексии и проработки. Лист тьюториала позволяет настроиться на работу с данным студентом перед сессией, освежив основные моменты и особенности работы с ним. Также, будучи открыт для доступа предполагаемому супервизору сессии³, лист тьюториала позволяет ему вникнуть в проблему студента, его запрос, основные промежуточные результаты и сложности тьютора.

Для оценки эффективности тьюторства предполагается разработка батареи методик, предлагаемых студенту на входе и на выходе из тьюторского сопровождения. Разработка этих методик и проведение исследования

³ На групповом электронном ящике тьюторов проекта создаются папки по каждому студенту, куда выкладываются в т.ч. листы тьюториала. Они могут быть открыты тьютором будущему супервизору его встречи для освоения профиля студента.

эффективности тьюторской поддержки в дальнейшем могут быть проведены совместно с научно-учебной группой «Позитивная психология и качество жизни». Переговоры об этом велись с научным руководителем группы Д.А. Леонтьевым и была обозначена заинтересованность в сотрудничестве.

Обобщая, можно сказать, что на протяжении проекта в экспериментальном режиме пробовались различные способы сбора и анализа информации. Некоторые из них были полезны, некоторые не применялись в последующем или мешали процессу работы со студентом. Прделанная работа позволит в дальнейшем более избирательно подойти к сбору наиболее полезной информации исходя из полученного опыта.

Портрет студента.

Шесть из обратившихся за тьюторской поддержкой являются иногородними студентами ВШЭ, все шестеро участвовали в проекте в качестве тьюторантов. То, что 6 из 10 тьюторантов оказались иногородними и 4 человека проживали в Москве говорит о том, что независимо от места проживания студентов есть проблемы, с которыми они обращаются к тьюторам. Однако из иногородних студентов все 6 оставивших заявку на сайте проекта оказались реальными тьюторантами. Из 10 обратившихся к тьюторам москвичей только 4 дошли до реального тьюторского процесса.

Можно сказать, что в большинстве обращений студентов за тьюторской поддержкой речь идет о проблемах с успеваемостью и мотивацией учиться. Обратившиеся студенты понимают важность получения образования и хотят учиться, но не могут справиться с проблемами, которые им мешают, в одиночку. В пяти случаях обращений речь не шла о проблемах в учебе и в университете вообще: заявлялась проблема выбора дальнейшего пути развития, или вопрос разрешения финансовых сложностей или выбора места работы

Глава 4. Выводы и аналитические суждения

Концепция тьюторства.

Проект «Тьюторы – студентам» возник как предполагаемое решение проблемы высокого уровня отсева студентов ВШЭ. И решение виделось нам в форме тьюторского сопровождения, работающего на уровне понимания причин, мешающих реализовываться в университете, осознанности собственных активностей человека и на уровне личной эффективности. Поэтому в качестве основания тьюторства в инструментальном, технологическом, методологическом и философском планах мы утвердили психологическое консультирование клиент-центрированного подхода и коучинг.

Основной гипотезой в нашей работе была следующая: с проблемами студентов, влияющими на академическую успеваемость и, в крайнем случае, приводящими к отчислению, можно работать и разрешать их в тьюторском подходе.

Надо сказать, что доказать такую гипотезу проблематично, т.к. на успеваемость студента влияет множество факторов и проконтролировать их затруднительно. Тем не менее именно такая форма работы как тьюторство, опирающееся на психологический и коучинговый базис, так или иначе обнаруживает и делает предметом внимания большинство из актуально влияющих на успеваемость факторов из жизненной ситуации конкретного студента.

Также к недостаткам гипотезы можно отнести то, что философия человекоцентрированного подхода в консультировании, ориентируясь на ценности осознанности, свободы самоопределения и самореализации, не предполагают целенаправленной работы на успеваемость в обучении, результаты которой можно оценивать академическими успехами. Таким образом, факт самостоятельного отчисления студента под влиянием эффектов тьюторского сопровождения, либо осознанного снижения успеваемости по ряду

предметов в логике вышеуказанных ориентиров тьюторства, будет рассматриваться как положительный результат, если он так расценивается самим тьюторантом, осознанно сделавшим выбор на основании осмысленных приоритетов и исходя из более полного и глубокого понимания себя и своих целей.

Итак, можно сказать, что философия человекоцентрированного подхода и коучинга противится жесткой направленности тьюторства на понижение отсева и повышение академической успеваемости тьюторантов как самоцель, хотя способствует улучшению обучения. Вышеописанный пример (осознанного самовольного отчисления) скорее следует классифицировать как один из редких эффектов тьюторства, тем не менее, он является характерным. Таким образом, гипотеза тьюторского проекта должна быть переформулирована следующим образом: тьюторское сопровождение работает на уровне понимания студентом своих решений и жизненных активностей и на уровне его личной эффективности; такая работа предполагает общее повышение осознанного отношения к своей жизни, повышение собственной автономии и свободы решений, повышение эффективности в значимых для тьюторанта жизненных секторах и, как следствие, можно зафиксировать рост академической успеваемости студента по ряду значимых для него дисциплин, что позволяет развивать его сильные стороны и выявлять таланты.

В случае первоначальной гипотезы, подтвердить или опровергнуть ее было чрезвычайно проблематично (как ввиду многофакторности влияний на успеваемость, так и прежде всего ввиду определения сроков, в течение коих предполагается повышение успеваемости: если мы говорим, например, об академическом годе, то маловероятно, что студент будет включен в тьюторское сопровождение в течение всего года и даже семестра). В случае же новой гипотезы померить новые переменные вполне возможно, тем более что для изменения этих переменных под влиянием тьюторского сопровождения не

обязательно иметь жесткий срок (академический год или семестр), этот срок будет индивидуальным для каждого тьютора: от момента начала до окончания тьюторского сопровождения.

Итак, тьюторское сопровождение в таком формате работает с проблемой отсева не напрямую, а косвенно, предполагая повышение успеваемости лишь в качестве одного из следствий тьюторского сопровождения, направленного на решение актуальных проблем и сложностей человека (студента), высвечивая ресурсы и актуализируя их для решения студентом собственных проблем, и далее для самораскрытия и самореализации в собственном жизненном мире, которым во многом является университет.

Изначально причины академических сложностей и неуспеваемости студентов нам виделись лежащими вне собственно академической области их жизни, и эта гипотеза, исходя из опыта работы в проекте (опросники тьюторов по итогам проекта), подтвердилась. Некоторые студенты отмечали необходимость помощи и в академической области по конкретным предметам. При доработке модели путем формирования тьюторов-предметников из числа студентов на факультетах, спрос на подобную помощь также может быть удовлетворен созданием отдельного направления, как в рамках текущего проекта, так и в качестве самостоятельной структурной единицы в университете или в форме отдельных групп на факультетах.

Новые идеи и эксперименты возникшие в ходе реализации проекта.

Трехчастная модель тьюторства.

На основании анализа своего ресурса как тьюторов в ходе реализации проекта, (а также в результате анализа запросов) мы пришли к выводу, что модель тьюторства должна быть трехсоставной и включать три типа тьюторов: 1) тьюторы-консультанты (психологи и коучи), 2) тьюторы-репетиторы, 3) тьюторы по информации (старшие студенты с факультета). Таким образом мы

видим три области тьюторской поддержки: психологическая, академическая и информационная. Тьюторство объединяет эти три области, обеспечивает их взаимодействие. Обратившись с запросом студент попадает на первичную встречу к тьютору-консультанту, где фиксируется его ситуация/проблема, формулируется запрос, определяется приблизительное направление движения, далее студент работает по своему запросу, пока не возникает (необязательно) необходимость передать его тьютору другого направления.

Деятельностный подход.

Одной из особенностей тьюторства является деятельностный подход. Это означает, что тьюторское сопровождение предполагает некие пробы [23, 2011], действия тьюторанта в связи со своим запросом. Если говорить о тьюторстве как о сопровождении самоопределения, то такое сопровождение необходимо включает пробы тьюторанта, в которых он пытается обнаружить и оценить свое качество, свои способности и интересы, свои дефициты, результаты, зону ближайшего развития.

В процессе реализации проекта мы решили так же опробовать деятельностный подход, включив его в технологию тьюторского сопровождения.

В конце каждого тьюториала предполагается давать клиенту задание/упражнения/некие пробы на неделю. Клиент предпринимает определенные действия, способствующие продвижению его в той проблемной теме, которая обозначена в запросе. Эти свои действия и попытки, успехи и неудачи он и описывает/обдумывает в рефлексивном отчете по итогам недели. Затем в процессе сессии это можно обсудить. И договориться о новом задании на неделю в конце очередной сессии.

Такая особенность тьюторского сопровождения предполагает ряд ценных эффектов. Во-первых актуальная тема тьюторанта имплицитно предполагает

некоторые действия по продвижению в ней. Если тема (запрос) тьюторанта действительно является актуальной и «живой» для него, то тьюторское задание (пробы) органично отзывается в нем, появляется стремление действовать, и с таким же интересом тьюторант заполняет через неделю рефлексивный отчет о своих пробах. Если же тьютор понимает, что студент не делает то, что запланировал, в отчете обходится «отписками», то это явный сигнал о неактуальности запроса и немотивированности над ним работать, что должно давать сигнал тьютору о необходимости обращения к актуальной ситуации студента, к его озабоченностям, чтобы своевременно и эффективно переформулировать/изменить запрос.

Передача клиентов.

Изначально в технологии тьюторского сопровождения передача клиентов не предполагалась. Однако по ходу проекта выяснилось, что работа с одним и тем же клиентом иногда может требовать чрезвычайно разных компетенций, знаний и навыков от тьютора как обобщенной помогающей позиции. Например, части студентов требовалась помощь репетиторов по конкретным предметам. Запросы некоторых клиентов в какой-то момент переориентировались так, что для решения какой-то определенной задачи возникала необходимость в кратковременной или среднесрочной работе с тьютором другого профиля. Например, тьютор коучинговой ориентации, чувствуя необходимость работы на уровне психологического консультирования для дальнейшего эффективного продвижения студента в своем запросе, может передать студента (обговорить с ним такую возможность) коллеге тьютору психологической ориентации. Или наоборот тьютор психологической ориентации может передать студента в какой-то момент совместной работы коллеге коучу, если запрос студента переходит в новую фазу и требует работы на уровне достижений, самоорганизации и т.п. И, конечно, мы ощутили необходимость возможности

связать студентов с репетиторами по конкретным предметам из числа старших студентов на конкретных факультетах. Для этого необходима была база таких тьюторов-предметников по факультетам, готовых помогать отстающим студентам. В связи с чем и была предпринята попытка связаться с заинтересованными в такого рода академической помощи студентами на факультетах.

Ввиду существенной ограниченности сроков реализации экспериментального проекта на практике осуществить такую передачу студента от одного тьютора другому нам не удалось, хотя эта идея кажется безусловно перспективной и требующей апробации.

Использование инструментов коучинга.

Изначально мы определили тьюторское сопровождение и инструменты коучинга.

В частности, одним из главных таких инструментов был образ «колеса жизненного баланса». Мы исходили из предположения, что чаще всего причины академической неуспеваемости лежат вне академической сферы жизни студента. Таким образом для работы тьютору необходима первоначальная работа с колесом жизненного баланса студента, для выявления проблемных секторов и дальнейшей работы с ними.

Однако на практике оказалось, что инструмент «колесо жизненного баланса» использовался только одним членом тьюторской команды, коучем. Остальным же тьюторам работа с «колесом» казалась неуместной или преждевременной в контексте запроса студента. Сейчас такое объяснение кажется не слишком убедительным и правдивым. Скорее следует признать специфичность и высокую технологичность применения «колеса» в коучинге, требующую специального обучения и хорошего навыка работы с этим инструментом. В психологическом подходе выявлять и работать с теми же

проблемами оказалось так же возможно, как и при помощи колеса баланса, однако принципиальной видится необходимость разделения коучингового и психологического подходов в работе тьютора.

Психологический (в данном случае человекоцентрированный) подход в тьюторстве не предполагает технологии работы, поэтапности, структурированности, обязательности применения тех или иных техник/инструментов, т.е. он нетехнологичен [21, 2012].

Коучинг же достаточно технологичен. Смешивать же эти два подхода нам видится неэффективным, однако обучать тьюторов-психологов коучинговым инструментам все-таки стоит, поскольку передача студентов хоть и позволяет оптимизировать процесс работы над запросом конкретного студента, но предполагает ряд организационных сложностей и таким образом затруднительна. Как альтернатива передаче студента от тьютора к тьютору предлагается обучение тьюторов-психологов (как основного постоянного контингента тьюторов проекта) коучинговым инструментам для возможности применения их («колесо баланса», «четыре основных вопроса» и др.) по мере необходимости в виде отдельных сессий.

Оценка спроса на услуги.

Отвечать на вопрос о востребованности тьюторских услуг среди студентов требуется осторожно. Это связано с несколькими моментами. Во-первых, команда проекта изначально не имеет навыков и образования в сфере тьюторского сопровождения и можно сказать о востребованности предложенных услуг только исходя из определения тьюторства в проекте и того, насколько успешно оно было передано другим участникам. Во-вторых, студенты обращались на рекламную компанию и исходили из материалов и информации предоставленной в ней. Ни на плакатах, ни в интервью подробного описания тьюторского сопровождения и того процесса, который под этим

подразумевается нет, хотя получить представление о содержании услуг возможность была. Третьим важным моментом является процесс тьюторского сопровождения, а именно, его содержательная сторона работы. Одно дело сформировать концепцию, другое дело практическая реализация. Мы не можем сказать, что изначальная концепция полностью соответствовала тому, что проходило между консультантом в лице тьютора и студентом. В четвертых, говоря о спросе, нужно учитывать количество студентов, которые знали о предоставлении тьюторских услуг, и количество учащихся которые не знали или очень отдаленно слышали об этом. К последней категории относятся все, кому не хватало информации для того чтобы принять решение нужна ли им предложенная услуга или нет. Мы разместили рекламные плакаты в семи корпусах университета, включая МИЭМ. Местами плакаты очень быстро снимались и у студентов не было возможности получить информацию. Мы также дали интервью на сайте ВШЭ, которое провисело несколько дней. У нас нет данных, но насколько мы можем судить исходя из опыта общения, сайт университета посещает не очень большое количество студентов. В пятых, очень существенным фактором влияющим на спрос является природа самой услуги, которую мы предоставляли и в какие сроки это делалось. Имеется в виду, что в основе тьюторской модели было положено психологическое консультирование и студентам предлагалось идти со всеми проблемами, которые мешают учиться. Как и предполагалось, проблемы носят личный характер и для того, чтобы решиться с ними обратиться за помощью к человеку со стороны, требуется доверие к качеству услуг, положительное отношение к услугам такого рода и время, для того чтобы “созреть” и пойти. По всем этим показателям у нас были слабые позиции, т.к. консультанты являются студентами и априори имеют мало опыта работы, к услугам помогающих процессов (консультирование, психотерапия, коучинг и др.) в большинстве своем скептическое отношение в России, и по длительности проект продолжался пару месяцев, что конечно-же,

мало как для самого процесса, который может разворачивался между тьютором и студентом, так и для того чтобы решиться обратиться.

Таким образом, следует осторожно относиться к оценке спроса на услуги тьюторства в рамках этого проекта, учитывая все ограничения, оговоренные выше.

Если обращаться к внешним источникам оценки, то таким может служить сайт “Российской газеты”, редакция которая устроила опрос среди читателей интересовавшихся их мнением насколько востребовано тьюторство в университете. Им был отправлен запрос на более подробную информацию по результатам, чтобы понять, как к ним относиться, но они не смогли предоставить информацию ссылаясь на отсутствие таких данных. Согласно этому опросу 73% читателей считают, что тьюторство в предложенном нами варианте нужно студентам.

Исходя из наших изначальных ожиданий, спрос оказался ниже чем мы предполагали, но достаточным для обоснования существования центра тьюторского сопровождения. Учитывая характер и разбросанность запросов, можно предположить, что они универсальны и распространены среди большего числа студентов. Среди обратившихся студентов можно выделить две категории для которых обозначенные выше ограничения и специфика проекта играли меньшее значение. К первой относятся студенты которые имели серьезные запросы в том плане, что поднимаемая проблема была настолько значима, что мешала нормальной жизнедеятельности и предложенная помощь для них виделась “спасательной шлюпкой”. Ко второй категории можно отнести студентов с уже сформировавшимся положительным отношением к такого рода услугам и некий дискомфорт связанный с учебой, который совместно с любопытством побудил их обратиться за помощью к тьюторам. Если предположить, что проект будет продолжен на более длительное время, то со

временем все большее число студентов станет обращаться минуя те ограничения, которые присутствовали в пилотной версии проекта.

Другим важным моментом является концепция, согласно которой спрос на услуги создается [7, 2008]. У команды проекта сложилось ощущение о возможности создания искусственного спроса путем оказания инновационной услуги, аналога которого до этого не было, но при качественной работе спрос на которую будет оформляться и расти. Обзор зарубежных исследований по эффективности подходов коучинга, тьюторства, психологического консультирования описанный выше показывает наличие взаимосвязи между поддержкой студентов и повышением успеваемости, что приводит к меньшему числу отчислений в процессе учебы. Исходя из концепции проекта, которая совмещала в себя коучинг, клиент-центрированную модель работы и практику тьюторского сопровождения, результаты работы должны быть схожими и вести к росту успеваемости в учебе и удовлетворенности студентами от процесса обучения.

Востребованность тьюторства в университете

Ответить на вопрос нужно ли тьюторство университету также сложно и зависит от содержания работы, которая выполняется тьюторами. Если под этим подразумевать информирование о существующих возможностях в университете и формах разрешения сложных ситуаций, то таких запросов были единицы. В таком случае ответ будет отрицательным. За подобными запросами, как правило, стояли психологические особенности студента (нерешительность, застенчивость) или отсутствие необходимых навыков (выстраивания коммуникации, поиск в интернете), чтобы разрешать возникшие трудности самостоятельно. В остальном, запросы были очень разного порядка и характера. Единственное что их объединяло, это наличие связи между проблемой, с которой обращались студенты, и их учебной деятельностью в университете.

Под последней понимается как неуспеваемость по отдельным предметам, так и сложности с самой учебой (к примеру, отсутствие интереса, невозможность выполнять совместные ученые работы). Получается, что содержание работы тьюторов и цели, которые преследовались по ее окончании, были различными, но все имели востребованность со стороны студентов.

В таком случае поднимается вопрос, почему с этими запросами должны работать тьюторы, а не другие службы университета? На взгляд организаторов проекта тьюторское сопровождение включает в себя комплексную работу со студентом направленную на разрешение проблем, которые, по его мнению, мешают ему реализоваться и раскрывать свой потенциал в пространстве университета. Учитывая, что большая часть деятельности студента состоит из учебы, то реализация в первую очередь подразумевает успешное обучение в соответствии с учебным планом. Такого комплексного подхода в работе со студентом не одна из существующих структур ВШЭ, на наш взгляд, не обеспечивает. Вторым главным отличием является взаимосвязанность решаемых проблем студента с учебой, что не всегда происходит и на что направлена работа в других службах. Здесь стоит отметить, что в работе тьютора прямой задачи поднять оценки по предметам не стоит, это достигается скорее косвенным путем через разрешение внутренних конфликтов и личных затруднений. В этой ситуации энергия, которая шла на решение затруднений, начинает направляться на сторону сильных сторон учащегося, на то, что приносит ему удовольствие, удовлетворение и желание дальше развиваться. При таком развитии событий значительно увеличивается вовлеченность студента в жизнь университета и те ее сферы, которые помогают и подпитывают основные интересы и желания.

Встает вопрос как обеспечить такой комплексный подход в работе и насколько полученные изначальные знания и навыки применимы и достаточны для тьюторского сопровождения? Исходя из полученного опыта, каждый их

участников обладал необходимыми минимальными компетенциями для работы в своем подходе и мог работать с любым запросом. В проекте опирались на школы психологического консультирования, коучинга и отдельные навыки тьюторства, заключающиеся в информировании и выстраивании индивидуальной траектории студента. Однако эффективность работы и качество сильно различалось в зависимости от специфики запроса с которым обращались студенты. В одних случаях более подходящими были навыки коучинга, в других без опыта и компетенции работы в психологическом консультировании дальнейшее тьюторское сопровождение могло быть опасным. То есть обобщая ответ, работать с различными базовыми бекграудами возможно, но требуется дополнительное обучение.

Дальнейшие цели проекта «Тьюторы-студентам».

Первоначальная цель проекта, предполагающая свою незавершенность и открытость, заключается в разработке наиболее эффективной технологии тьюторской поддержки и сопровождения студентов.

Технология будет формироваться на практике путем поиска наиболее эффективных способов работы консультанта со студентом. Базовыми подходами в работе являются три направления: психологическое консультирование в клиенто-центрированном подходе, коучинг и тьюторское сопровождение, развиваемое в рамках Тьюторской ассоциации и тьюторской магистратуры МПГУ (Т.М. Ковалева).

На сессиях будет присутствовать наблюдатель из числа консультантов работающих в другом подходе. По окончании сессии обсуждаются сложности в работе с данным студентом, эффективность применения тех или иных техник, обоснованность рекомендаций тьютора, план и идеи на последующую работу; наблюдатель и консультант (тьютор) обосновывают свои позиции и способы

работы. Выводы оформляются и выносятся на общую еженедельную встречу тьюторов.

Предполагается, что по мере накопления опыта и наблюдений в предложенном формате работы, постепенно будет расти понимание специфики тьюторского сопровождения в университете и фиксация наиболее успешных практик.

Второй целью проекта является апробация модели тьюторства в ВШЭ и формирование рекомендаций организационного и методического характера о возможной форме развития тьюторского сопровождения в университете.

Третья цель состоит в исследовании эффектов тьюторского сопровождения, которые могут проявляться в изменении показателей академической успеваемости, вовлеченности, изменении таких переменных как показатели внешней и внутренней мотивации к учебе, академического контроля, жизнестойкости, субъективного благополучия, осмысленности и удовлетворенности жизни и др.

Также интересным видится исследование эффективности тьюторской работы в разных подходах (психологический, коучинговый и тьюторский в варианте, развиваемом Т.М. Ковалевой) с различными типами запросов.

Идеальная модель тьюторства

Тьюторская работа представляет собой помощь в процессе построения индивидуальной образовательной траектории студента и сопровождение движения по ней до момента, пока студент самостоятельно не сможет двигаться дальше.

Индивидуальная образовательная траектория тесно связана и даже определяется профессиональной и жизненной траекторией в целом. Области, в которых требуется разобраться, определяются самим студентом, где тьютор только сопровождает в этом процессе. Как правило они проявляются через

работу с существующими проблемами и переживаниями. Исходя из нашего опыта, для работы с этими проблемами в большей степени подходит психологическое консультирование.

Когда в жизненных сферах появляется порядок, уравнивается внутреннее состояние студента, ожидания соотносятся с теми возможностями и планами, которые у него есть, то становится ясной и сфера образовательной деятельности, где студент может вырабатывать свою индивидуальную траекторию учебы. Для этой работы наиболее подходящими являются навыки коучинга.

Таким образом тьютор призван помочь выявить проблемы, которые мешают учиться, и способствовать их разрешению. Тьютор ориентируется на раскрытие потенциала студента и помогает сформировать индивидуальную образовательную траекторию и двигаться по ней самостоятельно.

По мере работы с тьютором, разрешая беспокоящие его в настоящем времени проблемы, студент понимает что для него имеет ценность, а что мешает ему развиваться и двигаться дальше. С пониманием происходит прекращение лишней активности и движения к ложным целям, что высвобождает дополнительные ресурсы и позволяет их сосредоточить на раскрытии потенциала в обучении по предметам, которые представляют наибольший интерес и где могут проявиться сильные стороны студента (соотносящиеся с его планами на будущее). Это позволяет сделать обучение в университете более индивидуализированным и способствовать формированию творческих людей с лидерскими качествами.

Для формирования полной картины идеальной тьюторской модели требуется сопровождение в предметной сфере тех студентов, которые отстают или не успевают за программой.

Составные элементы работы

Анализ ресурса участников проекта (психологи клиенто-центрированно подхода и коуч) приводит к выводу, что с разными обращениями и разными запросами студентов психолог и коуч будут работать с разной степенью эффективности. Если разделять эти два подхода к работе, то можно сказать, что психологи имеют больше компетенции для работы с проблемой и ориентированы на выявление причины проблемы и ее разрешение. Коучи более сильны в том, что касается работы с ценностями человека, построения образа будущего и выработки стратегии его достижения. Обобщая, можно сказать что психологи занимаются зоной «минус», а коучи зоной «плюс». То есть можно разделить запросы по методу работы с ними на психологические и коучинговые.

Каким образом определяется, кто будет работать с обратившимся студентом? С каждым обратившимся студентом работает два человека: коуч и психолог. После первичной встречи, проведенной одним из них в присутствии другого, они определяют, кто из них более компетентен в работе с данным запросом, и далее консультацию ведет один из них. Например, это может быть коуч, в то время как психолог присутствует на каждой сессии в качестве супервизора и обсуждает прошедшие сессии с тьютором-коучем. В случае, когда коуч понимает, что сейчас крайне необходима работа с психологом для дальнейшего продвижения в теме запроса студента, он обговаривает с ним такую возможность и следующую встречу проводит психолог, будучи до того супервизором в тройке «студент-коуч-психолог». Таким образом соблюдается как обучающая компонента в проекте, когда обучение происходит на практике и под супервизией коллеги, исповедующего другой подход. Всегда сохраняется возможность поменяться внутри пары консультант-супервизор и продвинуться в работе со студентом за счет работы в ином подходе. Но при этом сохраняется и герметичность консультативного пространства, и клиент осознает, что с ним

работают действительно два человека, которые при необходимости могут заменять друг друга.

Модель же тьюторской работы стадияльно видится двухчастной. То есть, как мы уже говорили, есть зона «-» и зона «+», то есть зона преодоления проблемы и зона развития. В зависимости от того, в какую точку на этой оси попадает запрос студента, определяется работает ли с ним психолог (зона «-») или коуч (зона «+»). Задача психолога состоит в выявлении причины сложностей студента и помощи в разрешении этих сложностей. За счет этого он обеспечивает выведение тьюторанта из зоны проблемы в зону развития. Далее психолога в роли тьютора сменяет коуч, задачами которого являются прояснение образа будущего, простраивание к нему траекторий развития, проработка «барьеров» на этом пути и первичное сопровождение, пока студент не почувствует возможность двигаться дальше самостоятельно. Таким образом, тьюторское сопровождение складывается из совместной работы сперва психолога (в случае, когда запрос студента попадает в зону «-»), затем коуча имеющих общий план тьюторского сопровождения. В эту двухчастную систему может добавляться еще третья компонента в случаях, когда студенту явно требуется предметная поддержка по конкретным дисциплинам учебного плана. Тогда, параллельно с работой двух вышеописанных тьюторов начинает свою работу тьютор-предметник, связь с которым должна быть предусмотрена в подобном проекте.

В качестве экспериментальной части возможного продолжающегося проекта “Тьюторы-студентам” мы предлагаем дополнить описанную трехчастную модель еще одним элементом, а именно тьюторами-магистрантами тьюторской магистратуры МПГУ. Таким образом, технология тьюторского сопровождения, разрабатываемая идеологами Тьюторской ассоциации, лидерами тьюторского направления в России, может быть в главных своих частях освоена и оценена в рамках нашего проекта. Тьюторы-магистранты

МПГУ участвуют в проекте наряду с тьюторами-психологами и тьюторами - коучами. Последние выступают возможными супервизорами первых. Равно как и тьюторы МПГУ выступают супервизорами в других парах, обеспечивая таким образом ассимиляцию специальных тьюторских умений и знаний.

Человеческий ресурс при организации тьюторства во ВШЭ.

Основной состав тьюторов в проекте формируется за счет магистрантов и выпускников магистерской программы “Исследование, консультирование и психотерапия личности” факультета психологии ВШЭ. Опыт реализации экспериментального проекта “Тьюторы-студентам” в 2012 г., на наш взгляд, подтверждает, что образовательная программа этой магистратуры дает достаточные базовые навыки для участия в проекте в качестве тьюторов. Зоной ближайшего развития тьюторов этого типа является освоение коучинговых техник работы, что достигается за счет работы в паре с коучем, а также за счет регулярных мастер-классов, посвященных техникам коучинга. В перспективе возможна выработка специального курса по базовым техникам, необходимым для работы в тьюторском подходе.

Коучи привлекаются в проект из числа актуальных студентов и выпускников Международного эриксоновского университета коучинга. Требования к сертификации коучей определяют необходимый объем коучинговой практики, в которой заинтересована эта категория.

Список использованной литературы:

1. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе. Кларк Б.Р. / пер. с англ. Смирнова. А. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 360 стр.
2. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования. Бок Д. / пер. с англ. Карпа С. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 224 стр.
3. Миссия университета. Хосе Ортега-и-Гассет / пер. с исп. Голубевой М.Н. и др. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 144 стр.
4. Создание предпринимательских университетов. Кларк Б.Р. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 240 стр.
5. Реальность образования и исследовательские реальности. Куракин Д. Ю. и др. / – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 320 стр.
6. Управление проектами. Полный курс МВА. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. – М.: «Олимп-Бизнес», 2013. – 538 стр.
7. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. Друкер П.Ф. / пер. с англ. Мороз Т. и др. – М.: Вильямс, 2008. – 992 стр.
8. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Остервальдер Л., Пинте И. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 стр.
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). / пер. с англ. Алексей Баженов и др. / М.: Институт Управления Проектами, 2004. – 238 стр.
10. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. Алешкин А.В. и др. / Под научн. ред. Воропаева В.И. – М.: Консалтинговое агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес – Сервис», 2001. – 256 стр.
11. Шаблоны документов для управления проектами. Кутузов А., Павлова А. и др. – М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2012. – 160 стр.
12. Клиент-центрированная психотерапия: теория, современная практика и применение. Роджерс К. / пер. с англ. Рожкова Т. и др. – М.: Психотерапия, 2007. – 560 стр.
13. Теории личности. Хьелл Л., Зиглер Д. / – СПб.: Питер, 2009. – 607 стр.
14. Профессия «тьютор». Ковалева Т.М. и др. / М. – Тверь: «СФК-офис». 2012. – 246 стр.

15. Тьюторство: концепции, технологии, опыт: юбилейный сборник, посвященный 10-летию тьюторских конференций (1996-2005). – Томск, 2005.
16. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг. Шекшня С. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 208 стр.
17. Проблемы и перспективы развития образования в сельской местности в странах с переходной экономикой (на примере России и Китая), Абанкина И.В. и др. / XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. Т.2. – М.: НИУ ВШЭ, 2012.
18. Ковалева Т.М. Оформление новой профессии тьютора в российском образовании // Вопросы образования. – 2011. – №2.
19. Груздев И.А., Горбунова Е.В. и др. Студенческий отсев в российских вузах: к постановке проблемы // Вопросы образования. – 2013. – №3.
20. Щедровицкий П.Г. Сопровождение к неизвестному – высший пилотаж // Тьюторское сопровождение. – 2011. – №1.
21. Орлов А. Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике // Журнал практического психолога. – 2012. – №1.
22. Мониторинг университета. Почему студентов отчисляют? К постановке проблемы, 2011. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/fact/30558810.html>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
23. Эльконин Б.Д. Поле и задачи посредническаого действия. – Режим доступа: www.thetutor.ru/history/article01.htm, свободный. – Яз. рус.
24. Проектно-учебная лаборатория «Развитие университетов». Экспедиция в Ярославль, 2012. – Режим доступа: http://uni.hse.ru/yaroslavl_expedition, свободный. – Яз. рус..
25. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов. Комплекс мер по реализации концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов , 2012. – Режим доступа: <http://www.edu53.ru/np-includes/upload/2012/09/10/2837.pdf>, свободный. – Яз. рус..
26. Магистерская российско-австрийская программа «Персонология и экзистенциальная психотерапия». – Режим доступа: <http://psy.hse.ru/psychotherapy>, свободный. – Яз. рус.

27. Проектная документация компании «Проектная ПРАКТИКА». – Режим доступа: <http://www.pmpractice.ru>, свободный. – Яз. рус.
28. Nelson E. Dropout Prevention. ERIC Clearinghouse on Educational Management / ERIC Digest, №. 14, 1985.
29. Arbo, P. Benneworth, P. OECD. Understanding the regional contribution of higher education institutions: A literature review. / Education Working Paper №. 9, 2007.
30. Paul Ashwin, Variation in students experiences of the 'Oxford Tutorial'. Higher Education, Vol. 50, №. 4, 2005.
31. Blimling G., Whitt E. Principles of Good Practice for Student Affairs / About Campus, Vol. 3 №.1, 1998.
32. Office of the Dean of Students: Self-Study / Cornell University, 2006.
33. Guide to the Project Management Body of Knowledge. / Project Management Institute, 2008.
34. COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. Robert R. Moeller / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2011.
35. Brown J.S., Duguid P. Universities in the Digital Age / Change, 1996
36. Ostrowsky L. College Dropouts and Standardized Tests / Academic Questions. Vol. 12, № 2, 1999.
37. The effects of student coaching: an evaluation of a randomized experiment in student mentoring. E. Bettinger, R. Baker / National Bureau of Economic Research (NBER), № 16881, 2011.
38. Exploring the impact of student tutoring on at-risk fifth and sixth graders' self-regulated learning. S. Candevelde, H. Van Keer, B. De Wever. / Learning and individual differences (Elsevier), № 21, 2011.
39. Learning difficulties, academic well-being and educational dropout: a person-centred approach. J. Korhonen, K. Linnanmaki, P. Aunio. / Learning and individual differences (Elsevier), № 31, 2014.
40. The consequences of dropping out of high school. A. Sum, L. Khatiwada, S. Palma / Center for Labor Market Studies, 2009.
41. Social exclusion and the transition from school to work: The case of young people not in education, employment or training. J. Bynner, S. Parsons. / Journal of Vocational Behavior, №. 60, 2002.
42. Address to Joint Session of Congress. Speech presented in Washington. Barack Obama, 2009 – Режим доступа:

http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-of-President-Barack-Obama-Address-to-Joint-Session-of-Congress, свободный. – Яз. англ.

Приложение 1.

Кейсы из практики тьюторского сопровождения студентов.

Кейс 1.

Девушка А., 2-й курс МИЭМ, коммерческая форма обучения, занимается музыкой, играет в нескольких музыкальных группах и оркестре, работает помощником программиста. Есть проблемы в семье, и поэтому она вынуждена работать, пропуская часть занятий. Имеет «хвосты» с прошлого семестра, т.к. «не может собраться», чтобы досдать зимнюю сессию. Считает, что «конкретно запуталась».

Запрос к тьютору через электронную форму регистрации обращений:

«Что мне делать? перейти снова на первый или второй курс, сменить ВУЗ вообще? Выйти замуж и никогда ни о чем не думать? или бросить все музыкальные проекты и только учиться?»

Прояснение ситуации в ходе тьюторской поддержки показало, что А. недовольна качеством преподавания ряда предметов и пропускает их. Кроме того А. пояснила: «Еще я до паники боюсь некоторых преподавателей, поэтому не могу к ним ходить на пересдачи». Считает, что в группе учатся «одни дебилы». К тому же ребята постоянно пытаются предложить ей отношения, которые А. не хочет поддерживать, но это сильно мешает ей и затрудняет обучение, т.к. всё в комплексе сформировало для А. образ института как неприятного места, куда не хочется приходить.

Обобщая, можно сказать, что учеба в институте как сфера жизни представляет собой проблемную зону из-за причин, лежащих как в ней самой (недовольство качеством образования, напряженные отношения с преподавателями, неопределенность относительно будущего учебной группы, которая может быть расформирована...), так и в других сферах жизни, таких как семья (сложные отношения с отцом), финансы (необходимость работать, чтобы обеспечивать существование), увлечения (сложность совмещения игры в

оркестрах, работы и учебы), отношения (неспособность избавиться от навязываемых отношений со стороны ребят из института).

В процессе работы были прояснены причины, мешающие А. в движении по ее жизненному пути. Выявлен манипулятивный характер отношений, в которые вовлечена А.

Прояснилось, что игра в музыкальных коллективах тяготит А. и отнимает у нее много сил. Работа же наоборот приносит удовольствие и является зоной развития: работа на данный момент является местом максимальной реализации для нее. Прояснен образ желаемого будущего, в котором главное место занимает профессиональная реализация, напрямую зависящая от эффективности обучения в институте.

А. осознала, что в действительности не все зависит от нее, но имеет смысл делать то, что от нее зависит в сфере образования и стремиться выстраивать свою образовательную траекторию в зависимости от профессиональных целей.

В результате А. приняла решение не бросать институт, продолжать работать и развиваться в области программирования, оставшись на 2-м курсе. Тяготившие ее музыкальные проекты А. оставила, освободив силы и время для профессионального развития как программиста.

Кейс 2.

Запрос с сайта: “Я приехала из другого города, и учусь в Москве уже второй год. За это время я, к сожалению, практически не приобрела новых друзей, поскольку знакомство и общение с незнакомыми людьми является проблемой для меня. После года переживаний по поводу одиночества я ушла в онлайн-игры. Естественно, учебу я забросила...Выбралась после того, как завалила два экзамена...Хочу научиться мотивировать себя на тщательное и последовательное обучение, приобрести целеустремленность и научиться меньше времени проводить в бездельи”.

Портрет: Девушке 19 лет. Считает что успеваемость в большинстве своем зависит от настойчивости и навыков организации учебы; очень интересно учиться на факультете и довольна университетом, но имеет 2 задолжности и на грани отчисления. Устойчива в понимании выбора ВШЭ и своих образовательных целей. Нравятся одногруппники, хорошо о них отзывается, но мало с кем из них близко общается. Переживает одиночество. В последнее время учится хорошо, но боится “сорваться” и есть потребность в помощи со стороны. Ощущение нестабильности в жизни. Трудно обращаться к своим чувствам, излишняя рационализация, подавляемое проявление злости на себя и, возможно, претензий к близким людям по поводу их отношения к ней в сложные периоды жизни. При выполнении групповых учебных заданий “пропадала” и подводила подруг, в результате чего ухудшались отношения в группе в целом.

На встрече сформулировала причину обращения так : необходима помощь, чтобы разобраться в себе и навести порядок в учебе.

Рабочая гипотеза состояла в том, что девушка неосознанно избегала принятия отдельных чувств и связанного с ними внутреннего напряжения. Этим она позволяла напряжению накапливаться. Непринятие происходило за счет обесценивания значимости переживаний и неумения быть в контакте с собой,

что на сессиях проявлялось в неспособности отследить злость, обиду и другие чувства возникающие в ходе встречи, критическое отношение к ним. Получалось, что при росте напряженности требовалось все больше энергии на их сдерживание за счет других сфер жизни. В периоды повышенного стресса (возрастание учебной нагрузки, сессии) собственных внутренних ресурсов не хватало и накопившееся напряжение выходило наружу приводя к депрессии, срывам, отшельническому образу жизни. Неосознанно девушка пыталась справиться с ними путем переключения внимания при погружении в компьютерные игры.

Работа строилась на прояснении ситуаций в которых такие срывы как правило имели место. Рассматривалась их взаимосвязь с учебой и искались дополнительные ресурсы на случай повторения их в будущем. Делались упражнения на развитие способности быть в контакте с собой и лучше определять актуальные переживания, прислушиваться к ним. Отдельно рассматривались отношения с одноклассниками и осуществлялась помощь в установлении более доверительных и близких отношений.

В результате девушка сблизилась с двумя одноклассницами, которые были для нее наиболее значимые среди окружения. Стала раньше сроков выполнять задания по учебе и помогать остальным, тем самым улучшив отношения в группе в целом и доверие к ней, как к напарнице по учебе, на которую можно положиться. При этом у клиентки повысилась самооценка, уверенность в себе и ощущение радости жизни. Возросло удовольствие от учебы и академическая организованность.

Кейс 3

Юноша С., 3-й курс МИЭМ. Проведено 4 встречи (май-июнь 2012 г.)

Первоначально проблема сформулирована студентом как «проблема: учиться не в радость + студенческая жизнь и учеба не приносят положительных эмоций».

На первой встрече студент описал проблему как отставание по предметам и недостаточность получаемых знаний для получения работы: «диплом не поможет стать программистом». Выразил желание быть самостоятельным, получать реальные знания. Проявлял сильную неуверенность в себе, потерянность, отсутствие выраженных приоритетов и неудовлетворенность учебным процессом и тем, что он получает в процессе учебы. С. выражал опасения и тревожность в отношении будущего, как близкого — сессии, так и дальнего — работы после университета. Наибольшие учебные проблемы — с написанием курсовой работы и сдачей ближайшей сессии.

В процессе работы фокус был направлен на прояснение проблем, расстановку приоритетов, внимание к собственным ощущениям и концентрацию деятельности для достижения поставленных в процессе расстановки приоритетов целей.

Студенту была оказана первичная поддержка, создана комфортная атмосфера для работы над собой. С. были предложены методики и техники, направленные на осознание и вербализацию собственных ощущений, которые помогли прояснить реальные учебные и личностные перспективы, отделить более важные виды деятельности и цели от менее важных, научиться более осознанно контролировать распределение времени и занятий. Это было сделано как на учебном материале, так и на материале личных отношений с друзьями и внутренней рефлексии.

В результате С. смог благополучно доделать курсовую работу, успешно пройти собеседование на профильную работу, повысил уверенность в

собственных силах, стал более адекватно воспринимать перспективы, ставить перед собой реальные, достижимые и действительно необходимые цели и умело контролировать свое время.

В отзыве о работе тьютора С. выразил удовлетворение достигнутыми результатами, отметил, что стал более ответственен за свою жизнь, указал на обстановку и равноправие («тьютор это такой же человек как и я, который учится по соседству») как на важные факторы продуктивной работы. По словам С., он «научился понимать себя, научился заставлять себя делать то, что действительно необходимо».

Приложение 2.

Таблица запросов и портрет студентов.

Дата обращения	Комментарии в регистрационной форме / на тьюториале (пунктуация автора сохранена)	Факультет / курс	Источник информации	Пол / возраст	Город
10 апреля	<p>Самоопределение, профориентация, личностный кризис. Не знаю в каком жизненном направлении двигаться дальше. Запрос: Самоопределение, выбор жизненного пути. Сектор: отношения (дружба), жизненные цели.</p> <p>Работа: определение причин жизненных сложностей, самопринятие, прояснением образа себя, далее – прояснение ценностей, жизненных целей, раскрытие потенциала, своих ресурсов (сильных/слабых сторон), выработка траектории, пробы, сопровождение.</p>	ГМУ, магистратура, 1 курс	Реклама в вузе	Жен. (34)	Регион
11 апреля	<p>Я приехала из другого города, и учусь в Москве уже второй год. За это время я, к сожалению, практически не приобрела новых друзей, поскольку знакомство и общение с незнакомыми людьми является проблемой для меня. После года переживаний по поводу одиночества я ушла в онлайн-игры.</p>	Бакалавриат, 2 курс	Реклама в интернете	Жен.	Регион

	<p>Естественно, учебу я забросила...Выбралась после того, как завалила два экзамена...Хочу научиться мотивировать себя на тщательное и последовательное обучение, приобрести целеустремленность и научиться меньше времени проводить в безделии. Запрос: мотивация к учебе. Проблема кл.: адаптация к новой среде, людям, завязывание отношений. Сектор: отношения (дружба), жизненные цели</p>				
11 апреля	<p>Я студентка 3 курса. 2 месяца назад осознала, что выбор специальности был ошибкой. Пропало желание учиться, хотя понимаю необходимость получить диплом. До переломного момента хорошо училась и занималась научной деятельностью, работала. Всё успевала, всё нравилось. 2 месяца находилась в серьёзном упадке сил, физических и эмоциональных. С отвращением читаю учебные материалы по специальности. Меня раздражают разговоры о будущей работе. Я утратила старый путь, но так и не обрела новый. И сейчас нахожусь</p>	<p>Право, бакалавриат, 3 курс</p>	<p>Реклама в вузе</p>	<p>Жен.</p>	<p>Регион</p>

	на месте мучительного беспутья, которое поглощает меня с каждым днём. Запрос: выбор жизненного пути, ценности				
11 апреля	<p>Москвичка, учусь 2 курсе на отделении статистики, анализа данных и демографии. С успеваемостью проблем особо нет, дело в другом. В семье проблемы с доходом, хочется иметь подработку, но желания идти во всякие Макдональдсы нет - в работе хочется использовать интеллектуальный потенциал, который Вышка заложила в голову, чтобы деятельность была хоть как-то увязана со специальностью. Честно говоря, непонятно, есть ли у нас в университете такие возможности гибкой работы для студента, куда надо в таких случаях обращаться, да и страшновато как-то... Что делать?</p> <p>Запрос: определение места работы, желательно в ВШЭ по специальности.</p> <p>Сектор: финансы.</p>	Статистики, анализа данных и демографии, бакалавриат, 2 курс	Реклама в интернете	Жен. (19)	Нет информации
11 апреля	В комментарии "Будьте внимательны и не забудьте "собачку" слово "собачка" лучше писать в кавычках. Меня		Случайно попал	Жен. (22)	Москва

	<p>интересует работа тьютора или, возможно, ассистента тьютора, т.к. у меня нет психологического образования. У меня также есть некоторые проблемы с организацией своего времени, в принципе, как мне кажется, я знаю, что нужно делать и сейчас стараюсь самостоятельно наладить свой график. Однако работа идет с переменным успехом. Не знаю, смогу ли я услышать что-то принципиально новое на консультации, однако я готова попробовать. Резюме: 1) я хотела бы пройти консультацию. 2) я хотела бы попробовать себя в качестве ассистента тьютора. спасибо. Запрос: организация времени</p>				
13 апреля	<p>Учеба перестала быть на первом месте, снижение успеваемости, страх перед посещением занятий, перфекционистское отношение к учебе. Запрос: мотивация к учебе, преодоление перфекционизма</p>	<p>Психологический, бакалавриат, 3 курс</p>	<p>Случайно попал</p>	<p>Жен. (19)</p>	<p>Регион</p>
13 апреля	<p>Нужна помощь в выборе места работы. Запрос: выбор места работы</p>	<p>Эконом., бакалавриат,</p>	<p>Реклама в вузе</p>	<p>Муж.</p>	<p>Москва</p>

		4 курс			
13 апреля	Проблема связана с определением дальнейшего пути развития, направления учёбы и своей деятельности в жизни вообще.	Отделени е программ ной инженери и, бакалавр иат, 4 курс	Реклама в вузе	Жен. (22)	Регион
14 апреля	Комплексная психологическая проблема, мешающая как учебе, так и социализации. Очень хотел бы к Вам попасть.	Философ ии, бакалавр иат, 2 курс	Прочита л интервь ю на сайте ВШЭ	Муж. (21)	Москва
16 апреля	Здравствуйтесь! Я узнала о вашем проекте "Тьюторы - Студентам". Скажите, пожалуйста, вы помогаете только студентам из ВШЭ или есть варианты для студентов других московских вузов?	ГУМФ- 13		Жен.	Москва
16 апреля	проблема: учиться не в радость + студенческая жизнь и учеба не приносят положительных эмоций. пожелания по времени встречи: понедельник - после 14	МИЭМ Информа тики и телекомм уникаций	Увидел плакат в ВШЭ	Муж. (21)	Москва

	вторник - до 14 среда - до 14 пятница - после 14	, бакалавр иат, 3 курс			
19 апреля	Отствование по большинству предметов, частые раздумья о правильности выбора своей будущей специальности	Эконом.	Прочита л интервь ю на сайте ВШЭ	Муж. (21)	
25 апреля	Добрый день. Я считаю, что я конкретно запуталась. Я учусь в МИЭМе на ФПМе на втором курсе, играю в оркестре, в музыкальных группах, работаю помощником программиста, натурщицей. Летнюю сессию первого курса я закрыла без троек,эту зимнюю сессию я все еще не могу досдать, тк не могу собраться. У меня проблемы в семье, поэтому мне приходится работать и забивать на некоторые пары. Я очень люблю учиться, но у меня это не получается: всегда в последний момент в лихорадке все досдаю, если чувствую, что иначе меня выгонят. Что мне делать? перейти снова на первый или	МИЭМ Прикладн ой математи ки, бакалавр иат, 2 курс	Увидел плакат в ВШЭ	Жен. (20)	Москва

	<p>второй курс, сменить ВУЗ вообще?</p> <p>Выйти замуж и никогда ни о чем не думать? или бросить все музыкальные проекты и только учиться? Еще я до паники боюсь некоторых преподавателей, поэтому не могу к ним ходить на пересдачи. И считаю, что культурология, физкультура, религиоведение - бесполезные предметы, и что лучше вместо них пойти на работу программировать. Так и делаю.</p>				
16 мая	<p>Академическая неуспеваемость, неумение планировать, проблемы с адаптацией в Москве (иногородний).</p>		<p>Прочитал интервью на сайте ВШЭ</p>	Муж.	
21 мая	<p>Не могу учиться. Лентяй. Хочу, но не получается.</p>		<p>Прочитал интервью на сайте ВШЭ</p>	Муж.	
04 июня	<p>Паника перед сессией, каша с организацией времени. время лучше вечером после 15:00</p>	<p>НИУ ВШЭ-14</p>	<p>Увидел плакат в ВШЭ</p>	Муж.	

9 апреля	(нет тела письма, только контактные данные)	ГМУ, бак., 3 курс	Узнала через знакомы х	Жен. (21)	Регион
----------	---	-------------------------	---------------------------------	--------------	--------

В результате реализации проекта «Тьюторы-студентам» было подано 17 заявок на тьюторскую поддержку. Реальная работа проводилась с 10 студентами, дошедшими до стадии консультирования.

Приложение 3.

Отчетные документы по тьюторскому сопровождению.

Карточка первичной встречи

ID клиента

Дата

Консультант:

ФИО			
	возраст	пол	
факультет			курс
телефон	email		
краткое описание проблемы клиентом			
запрос			
замечания консультанта			
готовность по срокам	краткоср. / среднеср. / долгоср. (нужное подчеркнуть)	возможность аудиозаписи	да / нет
назначенный тьютор			
необходимость в помощи по предметам	да / нет	предметы	

Протокол совещания

Тема: _____

Место – 01.01.2011, 10:0–11:20

Участники совещания:

№	Участник	ВУЗ
1	ФИО	
2	ФИО	
3	ФИО	

Вопросы к обсуждению:

№	Вопрос к обсуждению	Докладчик
1		
2		
3		

Принять участникам к сведению:

- Первое ...
- Второе ...
- Третье ...

Решили:

- Первое ...
- Второе ...
- Третье ...

Задачи:

№	Проектное решение	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Комментарии
1	Первое...	01.01.2013	ФИО	
2	Второе...			
3	Третье...			

Подготовил: Козин Артем Андреевич,
e-mail: guest@gmail.com
тел. 8 026 831 68 45

Отчет о встрече

ID		Дата	
ФИО клиента			
Тьютор		Номер встречи	

фокус встречи (конкретизация)	
текущий запрос	
предпринятые клиентом действия	
самостоятельно	по рекомендации тьютора
ВОЗНИКШИЕ СЛОЖНОСТИ	

результаты предпринятых действий

рекомендации тьютора (включая техники)

«домашнее задание»

комментарии тьютора

Рефлексивный отчет

Что произошло в течение недели в связи с вашим текущим запросом?

ФИО	ID
тьютор	Дата
	№ встречи

Наиболее важные события недели

Событие			
мои действия	принятые решения	что мешало	что удалось и благодаря чему
Событие			
мои действия	принятые решения	что мешало	что удалось и благодаря чему

Событие			
мои действия	принятые решения	что мешало	что удалось и благодаря чему
Событие			
мои действия	принятые решения	что мешало	что удалось и благодаря чему
Задание тьютора (если было)			
мои действия	принятые решения	что мешало	что удалось и благодаря чему

Приложение 4.

Анкетирование студентов

Добрый день! Мы предлагаем вам принять участие в научном исследовании. Ваше участие очень поможет нам. Пожалуйста, отвечайте на все предлагаемые вопросы искренне, так как лично Вы думаете. Мы гарантируем полную анонимность ваших ответов

Все данные, собранные в этом исследовании, являются конфиденциальными

Анонимные данные об индивидуально-психологических особенностях участников исследования будут доступны только группе исследователей, участвующих в обработке результатов. В случае публикации результатов, это будет производиться только в форме обобщённых данных и анонимно. Поэтому мы просим Вас быть максимально искренними в Ваших ответах.

На следующих страницах Вам будет предложено ответить на вопросы ряда психологических методик. Пожалуйста, заполните их внимательно, ничего не пропуская. Если Вы не уверены в ответе или Вам трудно применить к себе тот или иной вопрос, постарайтесь выбрать наилучший предположительный ответ. Не задумывайтесь долго над отдельными вопросами: как правило, первый ответ, который приходит к Вам в голову, является наилучшим

Прежде чем перейти к заполнению методик, просим Вас ответить на несколько вопросов:

Имя:

Факультет, курс, специализация:

Ваш пол: М Ж Ваш возраст, лет: _____ Дата _____

Как бы Вы оценили число открывающихся перед Вами возможностей выбора путей в жизни?

их мало затрудняюсь ответить их много

Попробуйте задуматься о том, насколько Ваша успешность в учёбе зависит от каждого из следующих факторов и распределите 100% по этим категориям. Вы можете также указать свой вариант.

от моих способностей: _____ %

от моих усилий, организованности, настойчивости:

_____ %

от качества учебного процесса, компетентности преподавателей

_____ %

от моих отношений с преподавателями:

%

другое: _____

%

(убедитесь, что сумма равна 100%)

Анкета

Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение. Используя шкалу от 1 до 5, обведите ответ, который наилучшим образом соответствует тому, что Вы думаете о причинах Вашей вовлеченности в деятельность. Отвечайте, используя следующие 5 вариантов ответа:

1	2	3	4	5
совсем не соответствует	скорее не соответствует	нечто среднее	скорее соответствует	вполне соответствует

Почему Вы в настоящее время ходите на занятия в Университет? Потому что...

1. мне интересно учиться.	1	2	3	4	5
2. ради удовольствия, которое я испытываю, превосходя самого себя в моих занятиях.	1	2	3	4	5
3. потому что я хочу доказать самому(самой) себе, что я способен(а) успешно учиться в университете.	1	2	3	4	5
4. потому, что я должен (должна) это делать.	1	2	3	4	5
5. честно говоря, не знаю, мне кажется, что я здесь	1	2	3	4	5

просто теряю время.					
6. потому что, имея только диплом об окончании школы, я вряд ли смогу найти хорошую работу.	1	2	3	4	5
7. ради удовольствия, которое я испытываю, открывая новые для меня вещи.	1	2	3	4	5
8. мне действительно нравится здесь учиться.	1	2	3	4	5
9. я получаю удовольствие, превосходя самого себя в моих личных достижениях.	1	2	3	4	5
10. потому что когда я хорошо учусь, я чувствую себя значимым человеком.	1	2	3	4	5
11. мне стыдно плохо учиться.	1	2	3	4	5
12. раньше я понимал(а), зачем учусь, а теперь не уверен(а), стоит ли продолжать.	1	2	3	4	5
13. для того, чтобы получить в будущем более престижную работу.	1	2	3	4	5
14. потому что учеба в университете дает мне возможность продолжать больше узнавать о многих вещах, которые меня интересуют.	1	2	3	4	5
15. учёба доставляет мне удовольствие, я люблю решать трудные задачи (по химии).	1	2	3	4	5
16. я чувствую удовлетворение, когда нахожусь в процессе решения сложных учебных задач.	1	2	3	4	5
17. чтобы показать (доказать) самому себе, что я умный человек.	1	2	3	4	5
18. у меня нет другого выбора, так как посещаемость отмечается.	1	2	3	4	5
19. потому что мне бы хотелось в будущем не иметь проблем с работой.	1	2	3	4	5
20. ходить-то я хожу, но не уверен(а), что мне это действительно надо.	1	2	3	4	5
21. ради удовольствия иметь возможность обсуждать проблемы с интересными преподавателями.	1	2	3	4	5
22. я рад(а) здесь учиться, это интересно.	1	2	3	4	5

23. потому что учеба в университете дает мне возможность почувствовать личное удовлетворение в моем стремлении к совершенству.	1	2	3	4	5
24. потому что я хочу показать самому себе, что я могу быть успешным(ой) в учебе здесь, в университете.	1	2	3	4	5
25. я обязан(а) это делать.	1	2	3	4	5
26. чтобы впоследствии быть высокооплачиваемым специалистом.	1	2	3	4	5
27. хожу по привычке, зачем, откровенно говоря, точно не знаю.	1	2	3	4	5
28. потому что мне приятно чувствовать, как расширяются мои знания о предметах и вещах, которые меня увлекают.	1	2	3	4	5

Пожалуйста, для каждого утверждения обведите цифру, которая наилучшим образом отражает Ваше мнение:

	1	2	3	4	5
	совершенно не согласен	скорее не согласен	нечто среднее	скорее согласен	совершенно согласен
				–	+
1. Я чувствую, что я контролирую свои успехи и достижения в учёбе.	1	2	3	4	5
2. Чем больше усилий я вкладываю в учёбу, тем лучше результаты.	1	2	3	4	5
3. Что бы я ни делал, вряд ли я смогу учиться лучше.	1	2	3	4	5
4. Я ощущаю себя во многом ответственным(ой) за свои успехи в учёбе в университете.	1	2	3	4	5
5. То, насколько хорошо я успеваю в учёбе, часто зависит от везения, внешних факторов.	1	2	3	4	5

	–				+
6. Я мало что могу сделать, чтобы повлиять на результаты своей учёбы.	1	2	3	4	5
7. Если я плохо успеваю по какому-то курсу, причина обычно в том, что я не приложил(а) достаточных усилий к его изучению.	1	2	3	4	5
8. Мои оценки в целом зависят от вещей, находящихся вне моего контроля и я, по сути, мало что могу сделать, чтобы их изменить.	1	2	3	4	5
9. Я верю, что могу успешно учиться по выбранной специальности.	1	2	3	4	5
10. Я уверен(а), что смогу закончить университет с красным дипломом.	1	2	3	4	5
11. Я верю, что результаты моей учёбы полностью зависят от меня.	1	2	3	4	5
12. Я верю, что в следующем году я смогу улучшить свои учебные достижения.	1	2	3	4	5

Инструкция. Пожалуйста, внимательно прочитайте следующие предложения. Подумайте, насколько они соотносятся с вашей жизнью, и затем отметьте на шкале, в какой степени они верны для Вас. Используя следующую шкалу, поставьте соответствующую цифру напротив каждого утверждения опросника:

1	2	3	4	5	6	7
Совершенно неверно			Отчасти верно			Совершенно верно

1. Учеба в университете дает мне ощущение компетентности.	1	2	3	4	5	6	7
2. Люди, с которыми я учусь, мне по-настоящему нравятся.	1	2	3	4	5	6	7
3. В университете у меня мало возможностей самому принимать решения, касающиеся моей учебы.	1	2	3	4	5	6	7
4. Когда я в университете, мне иногда кажется, что я недостаточно компетентен(на).	1	2	3	4	5	6	7

5. В университете вокруг меня не так много людей, с которыми я по-настоящему близок(-ка).	1	2	3	4	5	6	7
6. Я чувствую, что могу контролировать ход своей учебы в университете.	1	2	3	4	5	6	7
7. Мне говорят, что я хорошо справляюсь с тем, что делаю.	1	2	3	4	5	6	7
8. В процессе учебы, я чувствую, что на меня давят.	1	2	3	4	5	6	7
9. Мне хорошо удается ладить с людьми в университете.	1	2	3	4	5	6	7
10. В процессе учебы я могу свободно говорить то, что думаю.	1	2	3	4	5	6	7
11. У меня дружеские отношения с моими однокурсниками.	1	2	3	4	5	6	7
12. В университете я чувствую себя свободным человеком, от которого зависит то, что здесь происходит.	1	2	3	4	5	6	7
13. В университете я успешно осваиваю новые интересные вещи.	1	2	3	4	5	6	7
14. В университете, я должен(на) делать то, что мне говорят.	1	2	3	4	5	6	7
15. Я обычно ощущаю, что достигаю успеха в том, что делаю в университете.	1	2	3	4	5	6	7
16. Люди, с которыми я общаюсь в университете, считаются с моими чувствами.	1	2	3	4	5	6	7
17. В университете у меня нет ощущения свободы выбора, что и как изучать.	1	2	3	4	5	6	7
18. Я чувствую, что в университете меня ценят и уважают.	1	2	3	4	5	6	7
19. В университете я довольно часто ощущаю, что я недостаточно компетентен.	1	2	3	4	5	6	7
20. Я чувствую, что в университете у меня мало выбора, чем заниматься, надо делать то, что говорят.	1	2	3	4	5	6	7
21. Людям в университете я небезразличен(на).	1	2	3	4	5	6	7
22. Я чувствую, что в университете я действительно могу быть самим(ой) собой.	1	2	3	4	5	6	7
23. Я не слишком-то нравлюсь людям, с которыми я учусь.	1	2	3	4	5	6	7
24. Я чувствую, что в университете я должен заниматься тем, что от меня требуют другие	1	2	3	4	5	6	7

люди.							
25. Когда я учусь, я часто чувствую себя не очень способным(ой).	1	2	3	4	5	6	7
26. У меня довольно много возможностей самому(ой) принимать решения, как организовать свою учебу в университете.	1	2	3	4	5	6	7
27. Люди на факультете дружелюбны по отношению ко мне.	1	2	3	4	5	6	7
28. По сути, университет – это та же школа, где тебе говорят, что и как надо делать.	1	2	3	4	5	6	7

Вам предложены пары противоположных утверждений. Ваша задача – выбрать одно из двух утверждений, которое, по Вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3, в зависимости от того, насколько Вы уверены в своём выборе (или 0, если оба утверждения на Ваш взгляд одинаково верны).

- | | | | |
|----|--|------------------|--|
| 1. | Обычно мне очень скучно. | 3 2 1 0 1 2
3 | Обычно я полон энергии. |
| 2. | Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей. | 3 2 1 0 1
2 3 | Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной. |
| 3. | В жизни я не имею определённых целей и намерений. | 3 2 1 0 1
2 3 | В жизни я имею очень ясные цели и намерения. |
| 4. | Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной. | 3 2 1 0 1
2 3 | Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремлённой. |
| 5. | Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие. | 3 2 1 0 1
2 3 | Каждый день кажется мне совершенно похожим на все другие. |
| 6. | Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми я всегда мечтал заняться. | 3 2 1 0 1
2 3 | Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами. |

- | | | | |
|-----|--|------------------|---|
| 7. | Моя жизнь сложилась именно так,
как я мечтал. | 3 2 1 0 1
2 3 | Моя жизнь сложилась совсем не так,
как я мечтал. |
| 8. | Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов. | 3 2 1 0 1
2 3 | Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни. |
| 9. | Моя жизнь пуста и неинтересна. | 3 2 1 0 1
2 3 | Моя жизнь наполнена интересными делами. |
| 10. | Если бы мне пришлось подводить сегодня итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной. | 3 2 1 0 1
2 3 | Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла. |
| 11. | Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе. | 3 2 1 0 1
2 3 | Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь ещё раз так же, как живу сейчас. |
| 12. | Когда я смотрю на окружающий мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство. | 3 2 1 0 1
2 3 | Когда я смотрю на окружающий меня мир, он совсем не вызывает у меня беспокойства и растерянности. |
| 13. | Я человек очень обязательный. | 3 2 1 0 1
2 3 | Я человек совсем не обязательный. |
| 14. | Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию. | 3 2 1 0 1
2 3 | Я полагаю, что человек лишён возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств. |
| 15. | Я определённо могу назвать себя целеустремлённым человеком. | 3 2 1 0 1
2 3 | Я не могу назвать себя целеустремлённым человеком. |

- | | | | |
|-----|--|------------------|--|
| 16. | В жизни я ещё не нашёл
своего призвания и ясных
целей. | 3 2 1 0 1
2 3 | В жизни я нашёл своё
призвание и цели. |
| 17. | Мои жизненные взгляды ещё не
определились. | 3 2 1 0 1
2 3 | Мои жизненные взгляды
вполне
определились. |
| 18. | Я считаю, что мне удалось
найти призвание и
интересные цели в жизни. | 3 2 1 0 1
2 3 | Я едва ли способен
найти призвание и
интересные цели в
жизни. |
| 19. | Моя жизнь в моих руках, и я
сам управляю ею. | 3 2 1 0 1 2
3 | Моя жизнь не подвластна
мне и она управляется
внешними событиями. |
| 20. | Мои повседневные дела
приносят мне удовольствие и
удовлетворение. | 3 2 1 0 1 2
3 | Мои повседневные дела
приносят мне сплошные
неприятности и
переживания. |

Ниже даны утверждения, с которыми Вы можете согласиться или не согласиться. Выразите степень Вашего согласия с каждым из них, поставив перед соответствующим утверждением оценку от 1 до 7:

- 7 — Полностью согласен
- 6 — Согласен
- 5 — Скорее согласен
- 4 — Нечто среднее
- 3 — Скорее не согласен
- 2 — Не согласен
- 1 — Полностью не согласен

_____ В основном моя жизнь близка к идеалу.

_____ Обстоятельства моей жизни исключительно благоприятны.

_____ Я полностью удовлетворен моей жизнью

_____ У меня есть в жизни то, что мне по-настоящему нужно.

_____ Если бы мне пришлось жить еще раз, я бы оставил все как есть.

Приложение 5.

Выборочная информация о проекте в СМИ

Вергилий для отстающего

В ВШЭ стартует проект «Тьюторы — студентам», организованный проектно-учебной лабораторией «Развитие университетов». Тьюторы будут помогать отстающим студентам организовать свою жизнь так, чтобы вовремя решать проблемы с успеваемостью. О проекте рассказывают магистрант программы «Исследование, консультирование и психотерапия личности» Борис Борисов и магистрант программы «Управление в высшем образовании» Артем Козин.

— Расскажите, пожалуйста, в чем смысл проекта, что послужило толчком к его появлению? Кто такой тьютор, какие задачи он должен решать?



Артем Козин: Серьезная проблема для Вышки — большой отсев студентов. Мы считаем, что тьюторская поддержка поможет устранить причины, которые негативно влияют на результаты в учебе и могут привести к отчислению студентов.

Главная формальная причина отсева — академическая неуспеваемость. Однако исследование, проводимое [проектно-учебной лабораторией НИУ ВШЭ «Развитие университетов»](#), показывает, что не все так просто и за неуспеваемостью стоят многообразные трудности, с которыми сталкиваются студенты. На наш взгляд, во многом эти проблемы носят психологический или мотивационный характер: сложности, связанные с адаптацией в университете, неприятности в личной или семейной жизни, сомнения в выборе факультета, специальности... Это подтверждают исследования студенческого отсева, ведущиеся лабораторией «Развитие университетов». Так, самые высокие показатели отчислений — на первом курсе, что связано в том числе со сложностью адаптации студентов к

условиям и правилам вуза. Значительная категория отчисленных — иногородние, что также говорит о неких сложностях, лежащих вне академической сферы, но очень на нее влияющих.

Борис Борисов: Тьюторское сопровождение мы определяем как главным образом поддержку студента в образовательном и социокультурном пространстве университета. Выявить проблемы, мешающие учиться, и способствовать их разрешению, при этом ориентируясь на раскрытие потенциала студента — вот цель и задачи тьютора. Кроме того, хочется подчеркнуть, что тьюторское сопровождение, в нашем понимании, направлено на то, чтобы человек осознал свои действия, исходя из его понимания себя и образа своего будущего. Тьютор как раз и помогает разобраться в себе, спроектировать свои цели и выстраивать к ним траекторию, сопровождая затем на этом пути.

— Но если студент запустил учебу, совмещая ее с работой, что тут может сделать тьютор? Предложить решать, что важнее — работа или учеба?

Борис Борисов: Да, сложность совмещения работы и учебы — один из факторов, который может привести к отчислению. С учетом интересов студента задача тьютора в данном случае — создавать в процессе консультаций такие условия, при которых человек сможет лучше понять себя. Осознание собственных склонностей, возможностей и жизненных задач должно привести в конечном счете к лучшему пониманию человеком его приоритетов, чтобы он смог выстроить собственную образовательную и профессиональную траекторию.

Артем Козин: Мы полагаем, проблема совмещения работы с учебой часто бывает связана с тем, что люди просто не представляют себе тех возможностей, какие открывает перед ними Вышка. Многие студенты могли бы в стенах университета найти себе работу, которая больше отвечала бы их интересам во всех отношениях. Работая в научно-учебных лабораториях или создавая собственные проектно-учебные группы, можно получить хороший опыт, не отрываясь от учебы. Сегодня наш университет — огромная и сложная структура, далеко не всякий первокурсник способен в ней разобраться самостоятельно. Тьютор ему в этом поможет. Хочет

человек, допустим, заниматься бизнесом — пожалуйста, в Вышке есть Бизнес-инкубатор, где можно участвовать в стартапах. Можно не в чужой стартап идти, а создать свой и самому регулировать свое время, а не отпрашиваться у кого-то. Первоочередная задача тьютора — показать весь спектр возможностей.

— Как деятельность тьюторов будет соотноситься с работой кураторов курсов?



Борис Борисов: Куратор — представитель факультета, преподаватель, он подчиняется декану. Отношения куратора со студентом поэтому — «по вертикали». Тьютор же работает «в горизонтали», на основе позиционного равенства.

Мы убеждены: тьюторская служба в перспективе должна быть общеуниверситетской. В нашем представлении тьютор — это отдельная профессия, предполагающая определенные навыки у человека, занимающего соответствующую тьюторскую должность. Чтобы работать с ресурсами человека и его личными проблемами, мешающими обучению, необходим в первую очередь психологический бэкграунд. У наших кураторов бэкграунд совершенно различный, но они все — преподаватели. Если говорить о направлениях сопровождения и поддержки студентов, то кураторы, на мой взгляд, в перспективе должны занять исключительно учебно-педагогическую позицию.

— Как ваша концепция соотносится с зарубежным опытом?

Борис Борисов: В Оксфорде и Кембридже тьюторы известны по крайней мере с XIV века. Тьютор отвечал за подготовку студентов к экзаменам и выполнял функции наставника не только в учебе, но и в студенческой жизни своего подопечного вообще. То есть тьюторство в британских университетах зародилось и продолжает развиваться как преимущественно учебно-педагогическая деятельность, наставничество. В нашей концепции тьюторского подхода мы делаем акцент на самоопределение студента, на его собственную ответственность за свою успешность в вузе и в жизни. Тьютор же создает условия для становления этих качеств у студента, дает ему необходимые «инструменты».

— Когда возникает проблема успеваемости, ситуация может осложняться конфликтом студента с преподавателем. Что тьютор может сделать в этом случае?

Артем Козин: Помочь взглянуть на ситуацию со стороны, понять, что послужило причиной конфликта, помочь увидеть все возможности, какие есть на факультете (в том числе ресурсы куратора), предусмотреть возможные варианты развития событий и понять, как уладить конфликт с наилучшим для студента исходом и избежать возникновения таких проблем в будущем...

— Предположительно как в целом будет строиться тьюторская работа?

Артем Козин: Проект еще только начинается, и масштабы потока обращений нам пока не ясны. Мы разместили объявления в большинстве корпусов Вышки. Уже сейчас к нам могут обратиться все желающие — записаться на консультацию, заполнив форму на [сайте проекта](#). Работать с каждым студентом мы будем индивидуально — и столько времени, сколько понадобится для решения его проблем.

Пока у нас есть «ядро» из нескольких основных участников проекта. А дальше посмотрим, сколько сотрудников будет нужно. Мы уверены, что магистрантов-психологов проект заинтересует. Он рассчитан на обучение в процессе работы, так что присоединиться можно в любой момент.

— Кого бы вы «в идеале» хотели видеть в числе сотрудников?

Борис Борисов: Прежде всего, людей с психологическим образованием: работа тьютора предполагает обладание компетенциями психолога-консультанта. Для нашего проекта также важно, чтобы его участники хорошо представляли себе специфику учебы в Вышке, особенности работы в университете и его социокультурную среду, поэтому наш «идеальный» кандидат — выпускник или студент [магистратуры факультета психологии](#) НИУ ВШЭ. Особенно мы рассчитываем на магистерскую программу [«Исследование, консультирование и психотерапия личности»](#). Подход, какому обучают на этой программе, думаю, наилучшим образом подходит для тьюторов, то есть тех, кому предстоит работать с ресурсами человека.

— Где будет базироваться служба тьюторов? И как будет организована их работа?

Артем Козин: [Институт развития образования ВШЭ](#) готов предоставить нам помещения в здании на Славянской площади (станция метро «Китай-город»). График консультаций будет размещен на сайте. Очень надеюсь, что мы сможем помочь нашим студентам.



Комментарий научного руководителя проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов» [Исака Фрумина:](#)

— Результаты наших исследований, действительно, показывают, что источники многих проблем студента на университетской «дистанции» кроются за пределами учебного процесса. В этом плане университет может и должен работать сразу с несколькими аспектами «проживания» студентами университетского этапа жизни, в том числе помогать держать психологический тонус, эффективно социализироваться, а по большому счету — научить управлять собственной образовательной и жизненной траекторией.

Этот проект, как мы надеемся, даст основание для появления новой для Вышки деятельности — регулярной и планомерной работы по содействию студентам в обучении и университетской жизни. Кроме того, эта инициатива имеет отношение и к разрабатываемой в нашей лаборатории тематике студенческой вовлеченности в учебный процесс, ведь здесь идет речь о практической работе с этой вовлеченностью и причинах ее отсутствия.

В западных университетах, в частности, американских, такого типа работа носит системный характер, это вообще важнейшая часть политики университета. Практически это реализуется в самых различных форматах как «сверху», так и «снизу»: тьюторство, коучинг, консультирование, специальные студенческие инициативы и прочее. Нам важно также сделать шаг в этом направлении.



Комментарий директора Института развития образования ВШЭ [Ирины Абанкиной:](#)

— Проблема адаптации первокурсников к вузу — нередкая. Если к студентам предъявляются высокие требования, то на первом и втором курсах у многих

возникают сложности с успеваемостью. Причина, как правило, не в лени или нежелании учиться, а в различиях школьного и вузовского подходов к обучению: школы остаются патерналистскими, там заставляют учиться, контролируют каждый шаг, а вузы, напротив, предоставляют студентов самим себе. «Воздух свободы» на многих действует опьяняюще — ребята болезненно переживают смену обстановки, переезд в другой город.

Концепция тьюторского сопровождения, предложенная лабораторией «Развитие университетов», представляется мне очень интересной и полезной. В такой помощи особенно нуждаются студенты, только что поступившие в Вышку. А тьютор из числа тех, кто сам не так давно был студентом или продолжает учиться в магистратуре, может оказаться тем Вергилием, который проведет вчерашнего школьника от начала учебы в вузе к получению им диплома. И чем раньше проблему начнут решать, чем больше информации о студенте будет у тьютора — тем больше шансов на успех.



**Комментарий [Вениамина Колпачникова](#),
доцента [кафедры психологии личности](#), преподавателя
магистерской программы «Исследование,
консультирование и психотерапия личности»:**

— Насыщенная образовательная программа, нередко напряженная ситуация в семье, необходимость совмещать учебу с работой, непростые внутренние переживания — все это достаточно типичные реалии бытия студента Вышки. Помочь ему разобраться в собственной жизненной ситуации, расставить приоритеты и конструктивно организовать свою жизнь и учебу призваны многие службы ВШЭ: [Центр психологического консультирования](#), служба кураторов и другие.

Конечно, эти службы важны, но тьюторы-студенты или выпускники магистратуры факультета психологии обладают рядом важных преимуществ перед кураторами и профессиональными консультантами. Близость к студентам по возрасту и хорошая осведомленность об их жизненной ситуации — основа для доверия и понимания. Если прибавить сюда солидную подготовку в области психологического консультирования, какую получают магистранты программы «Исследование, консультирование и психотерапия личности», то такой тьютор может оказаться бесценным помощником для студента. На мой взгляд,

инициатива по созданию института (службы) тьюторов — обоснованная и полезная, важно ее поддержать.



Комментарий начальника [методического управления НИУ ВШЭ Александры Серовой](#):

— Истоки эксперимента, о котором идет речь, можно увидеть в принципах обучения в Вышке, которое с самого начала строилось на отборе лучших из лучших. Как следствие — достаточно высокий отсев студентов. Однако демографическая ситуация в стране и возрастающая конкуренция между вузами заставляют дополнить подход, построенный на отборе и выживании сильнейших, другим: ведь есть студенты, которые хотят и могут учиться, но испытывают сложности, прежде всего, адаптационного характера. Жалобы студентов на перегрузки и стресс, который они испытывают, подтверждаются мнением специалистов Центра психологического консультирования НИУ ВШЭ о растущем числе обращений. В таких условиях ребятам необходимо оказать поддержку. Тьюторское сопровождение — один из способов сделать это.

В опыте Вышке уже представлены две модели работы тьюторов. На [факультете экономики ВШЭ](#) тьюторы — это студенты-волонтеры, которые помогают первокурсникам адаптироваться к жизни университета, делятся с ними опытом, рассказывают о курсах, преподавателях, помогают советами по учебным и неучебным ситуациям. Первокурсники получают «своего» тьютора на первом же собрании; им может стать любой студент факультета, но чаще всего это студенты второго курса. Хорошо помня, насколько это было важно им самим год назад, они помогают тем, кто только пришел в университет.

Другую концепцию реализует [факультет бизнес-информатики ВШЭ](#). Здесь тьюторами по итогам конкурсного отбора становятся лучшие студенты. Их задача — помогать студентам прежде всего в учебе (в том числе и с помощью различных интернет-технологий). Такие тьюторы получают статус учебных ассистентов, их работа оплачивается. Каждый тьютор может оказывать помощь по ограниченному числу курсов, читающихся на факультете бизнес-информатики.

Судя по отзывам студентов, тьюторское сопровождение, предложенное факультетами экономики и бизнес-информатики, чрезвычайно востребовано.

Лаборатория «Развитие университетов» предлагает третью концепцию тьюторской помощи. В основе ее лежит представление о преимущественно психологическом характере затруднений, которые испытывают студенты.

На мой взгляд, итоги эксперимента лаборатории должны помочь руководству университета решить: какая форма тьюторского сопровождения является наиболее эффективной и нужной и, соответственно, должна получить централизованную поддержку. Ведь есть и еще один взгляд на тьюторство, который, например, реализуется в магистерской программе Московского педагогического государственного университета (МПГУ) «Тьюторство в сфере образования»; под тьютором здесь понимается специалист, который помогает выстроить и сопровождает индивидуальную образовательную программу учащегося. Сейчас инициативная группа, куда входят эксперты Федерального института развития образования и МПГУ, разрабатывает проект профессионального стандарта по тьюторскому сопровождению.

Екатерина Рылько, специально для Новостной службы портала ВШЭ



Зачем студенту тьютор?

образование

Ирина Ивойлова

В ВШЭ начался необычный эксперимент: в помощь неуспевающим студентам вуз бесплатно готов выделить тьюторов - добровольцев, которые помогут им улучшить успеваемость. Больше всего отчислений в любом вузе приходится на первый год учебы. В среднем в вузах каждый год с первого курса отчисляют около 8-10 процентов. Это очень существенная цифра. Причины у всех отчисленных, конечно, разные - сомнения в верности выбора, неурядицы в семье, элементарная неорганизованность, но итог один.

Тьюторы не будут готовиться к экзаменам вместе со студентами-двоечниками, но окажут им психологическую поддержку, а если надо, могут вмешаться в конфликт студента и преподавателя и помочь разрешить его.

Для того, чтобы получить помощь тьютора, студент должен заполнить анкету на [сайте](#) вуза. И таких уже немало. При этом надо заметить, что тьюторы ни в коей мере не заменяют кураторов. Разница в том, что куратор - стоит над студентами, а тьютор - рядом с ними.

Анатолий Торкунов, ректор МГИМО:

- Мы отчисляем около 7 процентов на первом курсе. А в целом по вузу - около 15 процентов. Кстати, в МГИМО процент отчисленных с платного обучения выше, чем с бесплатного. Да, вузу невыгодно выгонять платников. Но что делать, как они будут дальше учиться? Когда мы выдаем выпускнику диплом, тем самым ставим штамп "МГИМО". Если этот штамп поставить слабому студенту, то рискуем потерять деньги потом, размывая наш имидж.

Ирина Абанкина, директор Института развития образования ВШЭ:

- Проблема адаптации первокурсников к вузу - нередкая. Если к студентам предъявляются высокие требования, то на первом и втором курсах у многих

возникают сложности с успеваемостью. Причина, как правило, не в лени или нежелании учиться, а в различиях школьного и вузовского подходов к обучению: школы заставляют учиться, контролируют каждый шаг, а вузы, напротив, предоставляют студентов самим себе. Концепция тьюторского сопровождения, предложенная лабораторией "Развитие университетов", представляется мне очень интересной и полезной. В такой помощи особенно нуждаются студенты, только что поступившие в Вышку. А тьютор из числа тех, кто сам не так давно был студентом или продолжает учиться в магистратуре, может оказаться тем Вергилием, который проведет вчерашнего школьника от начала учебы в вузе к получению им диплома. И чем раньше проблему начнут решать, чем больше информации о студенте будет у тьютора - тем больше шансов на успех.

Борис Борисов, магистрант программы "Исследование, консультирование и психотерапия личности" ВШЭ:

- В Оксфорде и Кембридже тьюторы известны по крайней мере с XIV века. Тьютор отвечал за подготовку студентов к экзаменам и выполнял функции наставника не только в учебе, но и в студенческой жизни своего подопечного вообще. То есть тьюторство в британских университетах зародилось и продолжает развиваться как преимущественно учебно-педагогическая деятельность, наставничество.

Опрос "РГ"

Опубликовано на сайте "Российской Газеты" 12 апреля 2012 г.

Просим обратить внимание на то, что в разных по времени подписания и региону распространения выпусках газеты текст статьи может несколько различаться. Для получения дословного текста публикации [воспользуйтесь платной подпиской](#) на получение точных полных текстов газетных публикаций

© 1998-2012 "Российская газета"

Электронные адреса отделов газеты можно посмотреть на странице "Контакты".

Обо всем остальном пишите по адресу www@rg.ru

Приложение 6.

Обещание компании⁴

Компания Psylabs - социальный проект, направленный на устойчивое позитивное изменение ситуации сложившейся в России в отношении помогающих профессий (тьюторство, коучинг, психологическое консультирование) и поддержке лучших молодых специалистов работающих в этих профессиях с целью распространения успешного опыта.

Мы ищем и реализуем инновационные подходы с опорой на проверенные практики позволяющие совершенствовать услуги тьюторства, коучинга и психологического консультирования.

Мы открыты к новым предложениям и взаимовыгодному сотрудничеству помогающему реализовывать нашу Миссию.

Тем, кто обращается к нашим услугам...

Мы подтверждаем наше обязательство следовать высочайшим стандартам безопасности и анонимности при оказании любой услуги. Мы обещаем предлагать услуги высокого качества и неустанно работать над их улучшением. Мы дорожим вашим доверием и нашей репутацией.

Нашим работникам ...

Мы обещаем уважение к каждому сотруднику компании и его идеям, справедливую компенсацию и равное ко всем отношение. Мы помним о своем обязательстве предоставить возможность профессионального развития в компании и создание благоприятных условий работы. Для всех, мы создаем возможности для развития их способностей.

⁴ Написано по образцу примера из книги «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.» Артур А. Томпсон - Младший, А. Д. Стрикленд III.- М.: Вильямс, 2007

Нашим партнерам ...

Мы обещаем полную открытость, вежливое, эффективное и этичное ведение дел, а также признание их прав на получение прибыли.

Нашим конкурентам...

Мы обещаем честную конкуренцию и внимание к их деятельности, а также обещаем никогда не уступать первенства.

Всем в мире, в котором мы живем...

Мы обещаем, что политика и практика компании PsyLabs, которые олицетворяют ответственность, честность и стремление к совершенству, требуемые от свободного предприятия, направлены на то, чтобы выполнять свое предназначение в нашем обществе и быть достойным его.

Приложение 7. Постер с информацией о проекте

сомнения
в выборе профессии...

трудности
в учебе...

проблемы
с преподавателями...

нереализованный
потенциал...

перегруженность...

Учиться **НЕ** в радость?

проект
“ТЮТОРЫ - СТУДЕНТАМ”

В рамках проекта студентам НИУ ВШЭ
предоставляются **БЕСПЛАТНЫЕ**
индивидуальные консультации тьюторов
(м. Китай-город)

psylabs.ru

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Лаборатория “Развитие университетов”

Приложение 8. Презентация проекта



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Проект «Тьюторы – студентам»

Лаборатория «Развитие университетов»

Артем Козин
Борис Борисов

Высшая школа экономики, Москва, 2012
www.hse.ru



Структура презентации

1. Цели и сроки проекта
 2. Обзор обращений студентов & спрос
 3. «Портрет» тьюторанта
 4. Интерес к проекту в интернете
 5. Концепция тьюторства & анализ кейсов
 6. Типологизация запросов
 7. Результаты опроса отчисленных студентов
 8. Исследования эффективности работы
 9. Рабочая модель тьюторства
 10. Сотрудничество & комбинированная модель
 11. Тьюторское сопровождение VS формы поддержки студентов
 12. Продолжение проекта
- Приложения

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Цели и сроки проекта

Экспериментальный проект «Тьюторы – студентам» реализовывался в ВШЭ с ноября 2011г. - июнь 2012г.

Тьюторское сопровождение студентов проводилось в период с 20 апреля – до 27 июня в 2012г.

Ставились следующие цели:

- разработать технологию тьюторского сопровождения студентов
- апробировать модель тьюторства в ВШЭ

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Обзор обращений студентов & спрос

Статистика по обращениям:

- 18 запросов через интернет-форму
- с 10 студентами проводилась работа
- 54 количество общих встреч
- от 1 до 6 сессий со студентом

Интернет-опрос читателей «Российской газеты»:

Нужны ли студентам тьюторы ?*

- Да – 74%
- Нет – 26%

* по предложенной концепции тьюторства в проекте «Тьюторы-студентам»

Высшая школа экономики, Москва, 2012



«Портрет» тьютора

Общий портрет студента по формальным признакам получается размытым и наиболее общим.

Обратившиеся студенты были:

- разных курсов (со 2 по 4)
- главным образом, бакалавры (17); магистрант (1)
- приблизительно равно распределены по половому признаку: девушки (11) и юноши (7)
- с 10 факультетов и отделений ВШЭ и МИЭМ
- жители Москвы и МО (10) и иногородние (8)
- с задолженностями по учебе и хорошо успевающие.

Высшая школа экономики, Москва, 2012



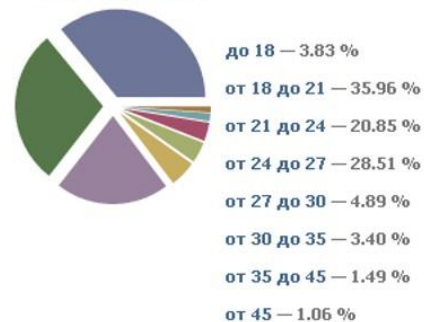
Интерес к проекту в интернете

Посетители группы «Тьюторы-студентам» в социальной сети «ВКонтакте»: демография

Распределение по полу



Распределение по возрасту



Высшая школа экономики, Москва, 2012



Концепция тьюторства & анализ кейсов

Концепция тьюторства:

Тьютор призван помочь выявить **проблемы**, которые **мешают учиться**, и способствовать их разрешению. В работе тьютор ориентируется на **раскрытие потенциала студента**.

Анализ изученных кейсов:

неакадемические проблемы → проблемы с успеваемостью
=> гипотеза подтвердилась: предложенная модель тьюторства актуальна

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Типологизация запросов студентов

При имеющемся количестве обращений (18) типологизировать запросы можно с большой степенью условности.

Запросы студентов связаны с:

- плохой успеваемостью и низкой мотивацией к учебе,
- сложностями в выборе места работы,
- проблемами выбора дальнейшей образовательной и жизненной траектории,
- слабым развитием некоторых учебных навыков,
- проблемами в отношениях с одногруппниками / преподавателями / сотрудниками университета.
- проблемами в организации времени.

Высшая школа экономики, Москва, 2012

Запросы студентов в проекте «Тьюторы-студентам» в большинстве своем совпадают с причинами отчисления студентов из ВШЭ.

— выделены ответы совпадающие с запросами студентов в проекте «Тьюторы-студентам»

Формулировка ответа	Отчисленные из бакалавриата/специалитета (N=180)	Отчисленные из магистратуры (N=80)
— Я понял(а), что на данном жизненном этапе не хочу обучаться в университете	7%	23%
— Я разочаровался(ась) в получаемой специальности	31%	30%
— Я не справился(ась) с ритмом и новыми обязанностями, характерными для студенческой жизни	18%	4%
— Я не нашел(а) баланс между своими хобби и обучением	21%	3%
— Я не влился(ась) в студенческую среду/мне не понравился коллектив студентов	18%	4%
— Мне было очень тяжело учиться, я не справился(ась) с объемом и сложностью заданий	27%	10%
— У меня не было проблем с обучением, но я не нашел общий язык с одним или несколькими преподавателями	24%	9%
— Возникли проблемы с обучением в связи с плохим самочувствием, состоянием здоровья	19%	8%
— В связи с тяжелым материальным положением или семейными обстоятельствами пришлось уйти из университета	7%	8%
— Возникли проблемы с успеваемостью в связи с тем, что я решил(а) совмещать работу и учебу	19%	38%

Высшая школа экономики, Москва, 2012

Батарея методик определения эффективности включала тесты, измеряющие:

- академический контроль (Perry),
- базовые учебные потребности,
- внутренняя мотивация (SIMS),
- удовлетворенность жизнью (Динер),
- смысложизненные ориентации (Д.Леонтьев)

Временная ограниченность экспериментального проекта (2 мес), количество тьюториалов 1-4, разрыв проекта майскими праздниками => нецелесообразность использования указанной батареи методик в краткосрочном проекте.

Применение этого набора тестов видится перспективным в случае дальнейшей реализации проекта.

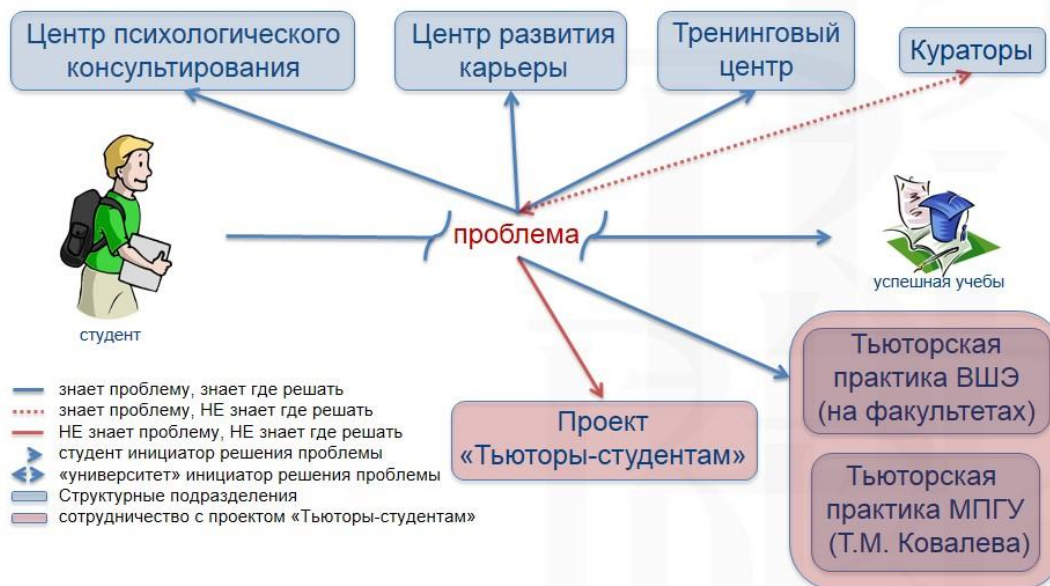
Высшая школа экономики, Москва, 2012

Перспективная модель работы тьюторов:

1. Разделение запросов на психологические и коучинговые
2. Работа в паре психолог & коуч при возможности сотрудничества с тьюторами-предметниками на факультетах
3. Взаимное обучение



Высшая школа экономики, Москва, 2012



Высшая школа экономики, Москва, 2012



Тьюторское сопровождение VS формы поддержки и развития студентов

	Центр психологического консультирования	Проект «Тьюторы-студентам»	Тьюторские практики в ВШЭ (на ряде факультетов)	Тьюторская практика МПГУ (Т.М. Ковалевой)	Кураторы в ВШЭ
Статус консультантов	сотрудники	<i>студенты</i>	студенты	сотрудники	преподаватели
Сфера работы	любые психологические проблемы	<i>проблемы в образовательной среде</i>	проблемы с учебными предметами	проблемы в образовательной среде + учебные предметы	организационные вопросы + конфликтные ситуации
Направленность работы	разрешение проблемы	<i>разрешение проблемы + достижение образовательных целей</i>	освоение учебного предмета	освоение учебного предмета + достижение образовательных целей	организационное информирование + разрешение конфликтных ситуаций

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Тьюторское сопровождение VS формы поддержки и развития студентов

	Центр психологического консультирования	Проект «Тьюторы-студентам»	Тьюторские практики в ВШЭ (на ряде факультетов)	Тьюторская практика МПГУ (Т.М. Ковалевой)	Институт кураторства в ВШЭ
Метод работы	психологическое консультирование	<i>психологическое консультирование + коучинг</i>	Репетиторство + информационная поддержка	педагогический подход + методы открытого образования	установление отношений + информационная поддержка
Профессиональная подготовка	требуется	<i>требуется</i>	не требуется	требуется	не требуется
Объект работы	студент	<i>студент</i>	студент	студент + образовательная среда	студент + образовательная среда

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Продолжение проекта: ПУГ (1 вариант)

Проектно-учебная группа: «Тьюторство и проблемы студенчества»

Длительность проекта: 9 месяцев

Команда: 14 человек

- научный руководитель: И.В. Абанкина
- менеджер группы: А.А. Козин
- менеджер научно-исследовательского направления
- супервизор (опытный психотерапевт) : 1 чел.
- тьюторы (магистранты): 4 человека
- стажеры-исследователи (магистранты): 2 чел.
- коучи: 4 чел.

Производительность проектной работы:

- 128 тьюториалов в месяц
- 2-4 научных статьи по итогам проекта

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Продолжение проекта: служба (2 вариант)

Служба тьюторской поддержки студентов ВШЭ

Штатные сотрудники:

- руководитель службы: А.А. Козин
- менеджер научно-исследовательского направления
- супервизор (опытный психотерапевт) : 1 чел.
- 2 тьютора

Внештатные сотрудники:

- стажеры-исследователи
- стажеры-тьюторы
- магистранты программы «Исследование, консультирование и психотерапия личности»
- магистранты программы «Тьюторство в сфере образования»
- магистранты программы «Психоанализ и аналитическое-бизнес консультирование»
- коучи «Международного Эриксоновского университета»

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Спасибо за внимание!

101000, Россия, Москва, Мясницкая ул., д. 20
Тел.: (495) 621-7983, факс: (495) 628-7931
www.hse.ru



Примеры запросов студентов (без редактуры):

- «Паника перед сессией, каша с организацией времени. время лучше вечером после 15:00»
- «Не могу учиться. Lentяй. Хочу, но не получается.»
- «Академическая неуспеваемость, неумение планировать, проблемы с адаптацией в Москве (иностранец).»
- «Отставание по большинству предметов, частые раздумья о правильности выбора своей будущей специальности»
- «Комплексная психологическая проблема, мешающая как учебе, так и социализации. Очень хотел бы к Вам попасть.»
- «Учеба перестала быть на первом месте, снижение успеваемости, страх перед посещением занятий, перфекционистское отношение к учебе.»
- «Проблема связана с определением дальнейшего пути развития, направления учёбы и своей деятельности в жизни вообще.»



Успешные зарубежные практики

В США:

American College Personnel Association (ACPA) &
National Association of Student Personnel Administrators (NASPA)

→ Principles of Good Practice for Student Affairs (1998):
«*learning-oriented student affairs work*»

InsideTrack - крупнейшая компания по оказанию коучинговых услуг в колледжам и университетам в США.

- Впервые – в Стэнфордском университете & Университете Калифорнии, Беркли.
- На данный момент – более 350 000 студентов & 50 кампусов в США
- InstantTrack – «Топ 500» наиболее быстро развивающихся компаний США

Высшая школа экономики, Москва, 2012



Документация

Сопутствующая документация и измерение эффективности:

- лист тьюториала
- рефлексивный отчет
- форма обратной связи
- карточка первичной встречи
- форма итоговой обратной связи
- анкета для тьютора по опыту участия в проекте
- батарея тестовых методик для студента (на «входе» и «выходе»)

Высшая школа экономики, Москва, 2012

Приложение 9.
Детализированный реестр рисков проекта.

Приложение 10.
Детализированный отчет по показателям проекта.

Приложение 11.
Детализированный календарный план работ по проекту.