

# ПРИВИВКА СУБЪЕКТНОСТИ

*В.Р. Имакаев*

## **Вместо введения**

В предлагаемой читателю статье описан авторский опыт реализации проекта «Тьюторское сопровождение первокурсников». Реализация этого проекта началась в 2016 году, и продолжается в настоящее время. Место действия – Пермский государственный национальный исследовательский университет, сотрудником которого я являюсь. Разумеется, проекты такого масштаба не делаются в одиночку. Команда, реализующая проект, состоит из сотрудников кафедры образовательных технологий высшей школы и института ПрЭСТО.

Жанр статьи – ретроспективное описание опыта. Читатель (я надеюсь) не найдет в ней безличных обобщений, формулировок «если, то», и иных признаков генерализации эмпирико-аналитического типа. Статья написана в иной модальности. Это – осмысление собственного опыта, история попытки изменить образовательную среду университета, в котором я работаю. Слово «попытка» мне представляется важным. «Опыт – сын ошибок трудных». Использование слова «попытка» не предполагает безличных и потому бодрых утверждений о том, что предлагаемое читателю новшество «внедрено и работает». Я понимаю, что проект может завершиться неудачей и/или трансформироваться в иной образовательный этап. С другой стороны, мне очень хотелось бы, чтобы тьюторская позиция, тьюторское отношение стали нормой, как минимум, университета, в котором я работаю. «Попытка» может оказаться «первой попыткой».

Несколько слов об истории создания этого текста. Впервые он был написан как текст доклада на конференции «Практики развития: современный конфликт индивидуального и массового образования», которая состоялась в Красноярске в апреле 2017 года. В тот момент проекту не было еще и года, первый выпуск тьюторов еще не состоялся, еще не рассматривался вопрос о продолжении проекта. В августе 2017 года я обобщил итоги реализации первого года проекта на Летнем университете тьюторства (Байкал). По итогам первого года была написана и издана книга «90. Модель для сборки. Опыт тьюторского сопровождения студентов» [1]. Забегая вперед, отметим, что проект продолжается уже второй год, потому первоначальная версия текста дополнена новыми разделами.

## **Разрешение перформативного противоречия**

Как может появиться тьюторская позиция в современном российском университете?

Конечно же, ректор может (попробовать) приказать деканам «ввести ставки тьюторов» и начать тьюторское сопровождение студентов. Однако

такого рода действия с неизбежностью встретят сопротивление. Это сопротивление обусловлено, в частности, тем, что, по нашим оценкам, 80-90 % преподавателей университета не относятся к студентам как к субъектам. Они убеждены, что студенты – «тупые и безответственные неучи», и с каждым годом они (студенты) становятся все тупее и безответственнее. Примерно такая же часть менеджеров университета не видит смысла в работе с субъектностью студентов (и, заметим в скобках, преподавателей). Именно поэтому «появление» тьюторства в университетах (равно как и в других государственных образовательных организациях) не может быть проведено «сверху». «Железной рукой» не «загонишь» управленцев и педагогов в индивидуализацию.

Заставляя своих сотрудников «внедрять» технологии индивидуализации, менеджер (возможно, сам того не зная) впадает в перформативное противоречие. В современной коммуникативной философии под перформативным противоречием имеется в виду ситуация, когда «констативное речевое действие покоится на безусловных предпосылках, пропозициональное утверждение которых противоречит утверждаемому высказыванию» [5]. Становление тьюторской профессии изначально связано с различными проявлениями перформативного противоречия. Речь идет о тех ситуациях, когда практики индивидуализации внедряются в образовательные системы «сверху», массовидными методами, характерными для жестких тоталитарных образовательных систем: принуждением и манипуляцией.

Метод преодоления указанного противоречия, который мы<sup>1</sup> реализуем, заключается в отказе от модальности «принуждения и манипуляции» в пользу модальности «предложения». Иными словами, мы предлагаем управленцам тот или иной образовательный стартап, объясняя, какие проблемы мы можем решить, и тщательно прописывая условия, на которых факультет, школа или управление образования могут включиться в наши проекты. Именно такой подход позволил нашей команде реализовать ряд инновационных проектов. В качестве примера назовем проект «Основная школа – пространство выбора», который уже 6 лет реализуется в Перми [3]. Именно такой подход мы реализуем и в проекте «Тьюторское сопровождение первокурсников».

Важно подчеркнуть, что на первом этапе мы предлагаем широкому спектру менеджеров инновационную образовательную модель – определенную совокупность идей, технологий, логистики, хронотопа. Затем, при согласии на участие менеджеров в проекте, предложение адресуется другим акторам – учителям, преподавателям, психологам, тьюторам.

---

<sup>1</sup> Мы – это проектная команда, состоящая из сотрудников института ПрЭСТО и преподавателей кафедры ОТВШ ПГНИУ.

## **Завязка**

Исходной точкой проекта явилось заседание методического совета университета, на котором обсуждался вопрос «Успеваемость первокурсников». Подробный анализ статистики за последние несколько лет показывал, что процент неуспевающих, и, соответственно, доля отчисленных на том или ином факультете остаются неизменными в течение ряда лет. При этом есть факультеты, на которых эта доля превышает 50 %. На эту ситуацию не сильно повлияли ни переход на новые стандарты, ни внедрение балльно-рейтинговой системы, позволяющей студентам «бороться за свои права», ни иные организационные пертурбации.

Именно на этом совете я высказал простое суждение. Большой процент неуспевающих вызван двумя основными причинами. Первая – волюнтаризм и произвольность преподавателей, низкое соблюдение элементарной трудовой дисциплины. Если доцент убежден, что дисциплину А на 5 знает только Бог, на 4 – он сам, то большинство студентов не сдадут ему с первого раза.

Вторая причина – низкий уровень субъектности студентов. Большинство первокурсников еще не стали студентами. Они не считают свое образование своим собственным делом. Они не относятся к процессу учения как к процессу самообразования, к наращиванию своего образовательного капитала. Они не «атакуют», они лишь «отбиваются» от атак преподавателей.

Тьютор как раз и является специалистом по сопровождению процесса самообразования, по актуализации образовательной субъектности. Именно поэтому мы предложили методическому совету и, впоследствии, ректорату проект «Тьюторское сопровождение первокурсников». Согласие было получено<sup>2</sup>.

## **Предложение и первоначальный спрос**

Мы предложили ректорату начать тьюторское сопровождение первокурсников на 2-3 факультетах в нескольких группах. Назовем эти факультеты пилотными. Наше предложение деканам предполагало выполнение следующих условий:

- Факультет предлагает кандидатуры тьюторов для собеседования и отбора. Тьюторы отбираются из числа молодых преподавателей или сотрудников деканатов.
- Каждый из отобранных тьюторов становится слушателем программы профессиональной переподготовки «Тьюторское сопровождение

---

<sup>2</sup> Разумеется, у такого согласия была и финансовая подоплека. С каждым отчисленным университет «теряет» значительную сумму. Положим, в результате работы тьютора N первокурсников не была отчислена. Возьмите норматив подушевого финансирования и умножьте его на N. Если N 2-3, то получившейся суммы с лихвой хватит на оплату работы тьютора.

студентов», которая началась с нового учебного года (2016-2017). Он должен быть свободен от основной работы в тот день недели, когда проводится повышение квалификации.

- Каждый зачисленный тьютор должен быть трудоустроен в деканат на определенную долю ставки (из опыта – 0,25 на одну студенческую группу).

- Каждому из тьюторов дается для сопровождения 1-2 студенческих групп. В расписании выделяется время и место для тьюторских семинаров. Создаются условия для проведения индивидуальных тьюторских консультаций.

- Декан может предложить на должность тьютора как сотрудника своего факультета, так и сотрудника другого структурного подразделения университета.

Предложение было оформлено в виде текста и «озвучено» на расширенном ректорате университета.

В ПГНИУ 12 факультетов. На предложение ответили 6 деканов. После объявления о старте проекта и наборе на программу профессиональной переподготовки «Тьюторское сопровождение студентов» на собеседование пришли 30 сотрудников университета. После собеседования на программу были зачислены 20 слушателей.

Разумеется, далеко не все реалии начала проекта соответствовали нашим «модельным» представлениям. Некоторые факультеты не трудоустроили своих «тьюторов». Некоторые слушатели пришли на программу переподготовки, не имея поддержки «своего» декана». В нижеприведенной таблице 1 приведены данные о распределении слушателей программы профессиональной подготовки по факультетам на момент начала проекта.

*Таблица 1*

**Распределение слушателей программы профессиональной подготовки по факультетам на момент начала проекта «Тьюторское сопровождение первокурсников»**

Факультет	Количество слушателей	Трудоустройство	Свой/«чужой»	Студенты/тьютор
А	4	4	4/0	25
В	3	2	0/2	100
С	1	1	1/0	100
Д	3	0		
Е	1	0		
Ф	2	2	2/0	25
Г	2	2	2/0	25
Н	3	1	1/0	25
І	1	1	1/0	?

Отметим, что лишь единственный факультет (В) предложил работать в качестве тьютора сотрудникам с других факультетов. Связано это, как оказалось с тем, что на данном факультете практически нет молодых преподавателей, которым была бы интересна работа со студентами. Кроме того, не все деканы согласились с нашей нормой «один тьютор/одна группа студентов». На двух факультетах эта норма была сильно превышена: один тьютор работал с 3-4 студенческими группами.

### **Синхронное начало тьюторской работы и переподготовки**

Существенной особенностью проекта явилась синхронизация двух процессов. Предполагалось, что все тьюторы – участники проекта одновременно начнут работать со студентами и учиться тьюторскому делу. Мы считаем, что именно так должно быть построено образование тьюторов (и не только тьюторов, но и учителей, воспитателей, психологов – но этот разворот выходит за рамки данной статьи). Освоить компетенции тьютора невозможно (или очень сложно) без регулярной практики тьюторской работы. Именно проблемы, возникающие в ходе практики, должны формировать и формируют конкретные образовательные запросы слушателей.

Значительная часть аудиторной работы со слушателями отводилась рефлексивно-проектным модулям, в ходе которых разбирались их практический тьюторский опыт, фиксировались дефициты, проблемы, сложности, разрабатывались и обсуждались проектные замыслы следующих тьюторских действий. Теоретические элементы в этой модели профессиональной переподготовки возникают как «отклик» на практические затруднения, а не как «темы» той или иной учебной дисциплины.

Следует отметить, что тьюторские семинары (именно так в ПГНИУ было решено «официально» назвать тьюториалы, так как «тьюториал» - термин, непонятный ни студентам, ни преподавателям, ни менеджерам) каждый из трудоустроенных тьюторов проводил один раз в неделю или один раз в две недели.

### **Особенности программы профессиональной подготовки**

Все слушатели программы были объединены в закрытую группу в Facebook.

Занятия по программе проходили раз в неделю (две пары и консультации). Большинство занятий состояло из следующих модулей:

1. рефлексивно-проектный модуль;
2. тренинг или совокупность тренингов по выбору;
3. теоретический модуль.

Рефлексивно-проектный модуль, как уже говорилось, был посвящен обсуждению проведенных слушателями тьюториалов и возникающих в их ходе трудностей и удачных ходов. При этом следует отметить, что после каждого тьюториала слушатель писал небольшое эссе («тьюторскую за-

метку»), которую размещал в группе. Это позволяло уже до начала обсуждения познакомиться с проблематикой, сюжетами и ситуациями. Всего в архиве группы сейчас хранится более 150 тьюторских заметок. Некоторые из вошли в вышеупомянутую книгу «90. Модель для сборки».

В ходе тренингов мы отработывали со слушателями различные техники работы со студентами. Приведем в качестве примера тематизмы нескольких тренингов:

- Знакомство с группой
- Установление границ
- «Мне не хватает времени»
- Похвала
- Разминка. Нестандартные задачи
- Работа со страхами
- Просьба о помощи
- Перевод желания в действие
- Публичное выступление
- Аргументация в дискуссии
- Задайте вопрос
- Рефлексивное зеркало
- Оцифровка мечты
- Первый шаг. Второй шаг
- Объяснение своего непонимания

В ходе тренингов слушатели не только осваивали техники, но и понимали, что происходит со студентами, когда с ними проводятся различного рода практики. Это – еще один важный принцип реализуемой нами программы переподготовки. Тьютор должен понимать, какие процессы он запускает, в каких состояниях оказывается тьюторант при применении той или иной техники. Он должен неоднократно «попробовать себя» в качестве тьюторанта.

Освоение теоретических аспектов строилось нами в модели «перевернутого класса». При этом содержание теоретических модулей зачастую выстраивалось нами ситуативно, с опорой на запросы и практические проблемы слушателей.

Важный аспект реализации программы переподготовки – командная работа преподавателей. Некоторые занятия мы проводили командой, работая от 2 до 4 человек одновременно. Это позволяло делить группу на микрогруппы, реализуя на практике принцип «работы по запросу». Одна из микрогрупп, к примеру, училась «работать со страхами», а другая – осваивала технику «рефлексивного зеркала». Командная работа преподавателей позволяла нам регулярно обсуждать ситуацию, разрабатывать и совместно опробовать различные техники работы со слушателями.

## **Знакомство**

Сложный этап профессионального становления, и в то же время первая «задача» тьютора – построить со студентами доверительные отношения. Несколько тьюториалов у слушателей ушло на то, чтобы найти верную интонацию, научиться говорить со студентами без поучения, снисходительности, с одной стороны, и без амикошонства, заискивания, наигранного дружелюбия – с другой. Признак верной интонации – студенты начинают тебе доверять, говорят о себе без фальши, рассказывают о собственных проблемах, успехах, сомнениях, страхах.

В ходе знакомства и построения открытых отношений тьютора подстерегают различные «подводные камни». Студенты увлекаются дискуссией, которая к их образованию не имеет никакого отношения («уступить ли место бабушкам в общественном транспорте», к примеру). В группе «обнаруживаются» явные или скрытые лидеры, которые начинают управлять процессами обсуждения. Студент приходит на индивидуальную консультацию и... предлагает девушке-тьютору «замутить». Эти и многие другие сюжеты «преобразовывались» в запросы – «я хочу научиться». Примеры: 1) «Я хочу научиться удерживать границы общения, не впускать студентов в интимно-личное пространство»; 2) «Студенты боятся окончания семестра. Что мне делать с их страхами?» Ответом на запросы были тренинги и их рефлексивное обсуждение.

Примерно через месяц работы со студентами большинство «успешных» слушателей (тех, кто проводил тьюториалы, писал заметки, регулярно участвовал в тренингах) стали отмечать, что студенты стали им доверять: «Я с Вами говорю о том, о чем ни с кем больше не разговариваю». Заметим, что пока доверие не выстроено, работа с реальной проблематикой студентов получается формальной. Только в открытой коммуникации студенты могут сказать, что лекции профессора Т – скучные и неинтересные.

### **«Микрофон». Пример тьюторского кейса**

«Скучные и неинтересные занятия», разумеется, не стали для нас открытием. Текст, приведенный ниже, является яркой иллюстрацией тех обстоятельств, в которых в современном российском университете разворачивается тьюторское действие.

1. Студенты факультета А при обсуждении того, что и как они изучают в университете, рассказали о профессоре Т, которая читает лекции: «Очень тихо», «Мы ничего не слышим». В ходе первого обсуждения этой проблемы и простых вопросов тьютора «Как можно сделать то, что говорит Т, более громким?», возникла идея микрофона. Студенты выяснили, что в аудитории есть гнездо для его подключения, нашли микрофон, настроили...

2. «Она сказала, что ей не нравится говорить в микрофон» – очередная «блокада». Этот поворот событий стал поводом для разговора о том, что в ЕТИС – информационная база данных университета – хранится содержание всех УМК. Студенты «зашли» наконец в ЕТИС, нашли УМК, написанный Т...

3. «Она слово в слово читает то, что написано в УМК» - вердикт девушки, которая сидит на первой парте и пытается услышать то, что говорит Т. «Зачем нам тогда ходить на лекции?» - это уже вопрос большинства группы. Снова повод – поговорили о том, что можно делать на лекциях, кроме как писать конспекты. У студентов возникла, фактически, идея «перевернутого класса» - «Мы читаем УМК, а на лекции задаем вопросы».

4. «Т сказала, что ей не нравится, когда ей задают вопросы».

Занавес.

### **Проблема легитимности**

Разумеется, когда преподавателей, похожих на Т, в университете – много, тьюторство сталкивается с проблемой легитимности. Как уже говорилось, многие преподаватели и менеджеры просто не понимают, что такое субъектность. Назидательный тон, самоуверенность, снисходительное, если не пренебрежительное отношение к студентам часто встречаются в среде ППС. Сама мысль о том, что студенты могут с кем-то обсуждать «скучные лекции» приводит таких преподавателей в негодование. «Как вы смеете обсуждать со студентами преподавателей?» – с негодованием спросила меня на одном из совещаний заместитель декана факультета F.

Не способствует легитимности и тот факт, что студенты добровольно ходят на тьюторские семинары<sup>3</sup>. Добровольное посещение и непонимание того, что «там» происходит, порождает мысль о «секте». С подобного рода оценками наши тьюторы сталкивались неоднократно.

Сама мысль о том, что активность студента, его отношение к учебе могут являться предметом заботы (работы) тьюторов, что студент может и должен самообразовываться, что этот процесс можно и нужно сопровождать, воспринимается как «ересь» и «ерунда». Зачастую тьюторам «придумывают» более «понятное применение». Один из заведующих кафедрой заявил тьютору: «Ваше дело – отговорить группу от участия в митинге, а не по душам с ними разговаривать!».

Снисходительная усмешка, плохо скрываемая агрессия, обидные оценки являются, как показывает наш опыт, следствием многих факторов. Первый – агрессивный консерватизм университетских преподавателей, выраженный в фразе одного из профессоров: «Мы так учили, наши отцы и деды так учили, и наши внуки так будут учить». Второй – неприятие многими

---

<sup>3</sup> Разумеется, в ряде случаев посещаемость семинаров оказалась невысокой. К некоторым тьюторам из группы ходили 5-7 студентов, причем многие из них не имели проблем с учебой. Им было интересно «говорить о себе».



университетскими деятелями педагогического знания, оформленного в тексте, как такового. Я специально не говорю здесь о теоретическом педагогическом знании, я говорю здесь о педагогическом знании, которое оформлено, предъявлено другим акторам, обсуждается, критикуется. Попросту говоря, значительное число преподавателей университета никогда не читали ни статьи в педагогических журналах, ни книги, в которых описывается педагогический опыт. «Мы развиваем субъектность студентов и без всяких тьюторов, у нас корпоративный стиль, каждый студент имеет факультетский знак отличия» – аргумент одного из деканов. Он так понимает «субъектность». И наконец, третий фактор агрессии – неприятие свободы студенчества. Тьюторы в определенном смысле являются катализатором критического отношения студентов к тому, что делает преподаватель.

### Сообщество

В условиях слабой легитимности важнейшим средством обретения уверенности в себе является профессиональное сообщество. Представьте себе: два десятка представителей различных факультетов каждую неделю собираются, обсуждают свою деятельность, осваивают и применяют конкретные техники работы – значение такого рода совместности трудно переоценить. Тьюторы – участники проекта буквально «обнаруживали», что они не одиноки.

Следует отметить, что, в российских университетах преподаватель, как правило, существует автономно, в лучшем случае – в пределах своей герметичной общности – кафедры или факультета. Само существо университета – «универсум» профессионалов из различных наук, направлений деятельности, – слабо используется в практике университетской жизни.

Тьюторский проект в этом смысле является одним из немногочисленных проектов, в котором представители различных университетских «отсеков» обсуждают свою образовательную деятельность. И не только свою деятельность: обсуждается то, как устроен образовательный процесс на различных факультетах, то, как студенты относятся к преподавателям, к своему будущему. В тьюторском сообществе формируется мощная рефлексивная составляющая, происходящее в университете осмысливается, анализируется с различных сторон. То, что раньше воспринималось как норма, традиция, теперь может оцениваться критически, как догма, ритуал. Тьюторы, не ощущающие поддержку со стороны своего деканата, узнают, что на других факультетах, напротив, декан каждую неделю встречается с тьюторской группой, внимательно выслушивает каждого, советуется с тьюторами. Появляется иное, более глубокое и объемное понимание процессов, происходящих в университете.

Весной 2017 года я присутствовал на совете факультета А. Первый вопрос – о тьюторском сопровождении первокурсников. Тьютор начинает говорить о том, что у студентов, по его наблюдениям, различные цели в

университете... Один из членов совета хамски его перебивает: «У студентов должна быть одна цель – учиться!». «Это вы так считаете» – вступает(-ся) второй тьютор, – «Моя работа со студентами показывает, что большинство из них поступили на наш факультет потому, что не попали в другие вузы, многие «пошли за компанию», у некоторых цели «до поступления» не совпадают с целями после». Четверка тьюторов держалась очень уверенно. Они спокойно, глядя в глаза членам совета, приводили простые и весомые аргументы в обоснование необходимости изменений: студентам скучно учиться, им не хватает практики, они сомневаются в том, что после окончания вуза будут востребованы на рынке труда.

### **Организационные аспекты. Хронотоп. Импринтинг**

Реализация проекта с очевидностью сталкивалась с организационными проблемами. Первая – тьюторов нужно было взять на работу. На это на некоторых факультетах ушло три месяца. При этом деканы принимали различные управленческие решения. Если на факультете А каждый тьютор получил по 0,25 ставки АУП, тьюторы обладали значительной свободой, при этом каждую неделю проводились встречи декана с тьюторами, то на факультете В тьюторов обязали «отмечать посещаемость студентов», и для контроля над ними поставили заместителя декана, в прошлом кадровика, который завел формы строгой отчетности и требовал их заполнения.

Следующая организационная проблема – проблема хронотопа. Проблема «встраивания» тьюторской деятельности в пространственно-временную структуру жизнедеятельности студенческих групп. Только через полгода нам удалось добиться того, чтобы «тьюторские семинары» были включены в ЕТИС (напомню – база данных ПГНИУ). Еще сложнее было с индивидуальными консультациями – для них нужно время и место, причем место, в котором нет посторонних. Это также было сложно понять факультетским менеджерам. К примеру, на факультете В тьюторам предложили проводить индивидуальные консультации... в деканате<sup>4</sup>.

Третий аспект – информационный. Согласно проектному замыслу, тьюторы должны были иметь права доступа в ЕТИС, позволяющие им легко узнавать о том, как студенты справляются с контрольными мероприятиями. Это произошло только через полгода.

Три вышеуказанных аспекта мы понимали еще до начала проекта. Пространственно-временные и информационные аспекты мы задавали как необходимое условие участия факультетов в проекте. Однако инерция административного хабитуса очень велика.

---

<sup>4</sup> Этот пример очень ярко иллюстрирует уже упомянутое существование работы с субъектностью студентов. Для заместителя декана В нет никакой разницы между индивидуальной консультацией «тет-а-тет» и разговором со студентом в присутствии 2-3 сотрудников деканата.

А вот четвертый организационный аспект оказался для нас неожиданным. Когда тьюторы пришли в студенческие группы, они выяснили, что с первокурсниками уже встречались другие «тьюторы» – студенты старших курсов, руководимые профкомом. Они в течение первой недели – «недели первокурсника» – зазывали студентов в различные формы внеучебной работы, водили их по университету. Как правило, эти профсоюзные активисты мало интересуются учебной деятельностью. Один из «тьюторов» факультета А, проходя мимо библиотеки, сообщил первокурсникам: «Я не знаю, что там, я там ни разу не был». После такой недели студенты «устали» от знакомств, веревочных курсов, советов, какой внеучебной деятельностью стоит заняться. Появление еще одного персонажа, который также называет себя «тьютором», в этой ситуации кажется по меньшей мере странным.

Разбор этой ситуации на методическом совете в ходе обсуждения первого года реализации проекта, вынудил ректорат вплотную заняться проблемой «импринтинга», первого впечатления, того, как студенты входят в образовательную реальность университета. В новом, 2017-18 учебном году активистов из профкома стали именовать «студентами-кураторами», их деятельность начинается только во второй декаде сентября, неделю первокурсника решено перенести на месяц.

### **Проблематика первокурсников**

Что происходит с избранными, преодолевшими «чистилище» ЕГЭ, и попавшими в... вуз? Каковы их впечатления от происходящего? В чем они сомневаются? Чего они боятся? Почему не сдают вовремя то, что положено? Почему откладывают «на потом» долги, которые растут как снежный ком? Почему начинают пропускать занятия, замыкаются в себе?

Это – непростые вопросы. Отрадно, что в последнее время появляется ряд публицистических статей и научных исследований на эту тему. Отметим в качестве примеров статью О. Романовой [4] и диссертационное исследование Волегова В.С. [2]. В рамках данной работы мы отметим лишь несколько нюансов<sup>5</sup>.

1. *То же, что и в школе.* В большинстве вузов на большинстве направлений подготовки практические профессиональные дисциплины начинаются с 3-4 курса. 1 и 2 курсы «заняты» дисциплинами академическими, общепрофессиональными. Снова, как и в школе, произносятся мантры «учите матанализ, он пригодится вам в будущей профессии». Степень осмысленности в изучении «академических дисциплин» – невысокая. Лекции, которые зачастую сводятся к произнесению текста, который, в свою

---

<sup>5</sup> «Из мелочей складывается совершенство. А совершенство – это уже не мелочи!» – эту фразу, приписываемую Микеланджело Буонаротти, любил повторять своим ученикам знаменитый пианист Г. Нейнгауз.

очередь, надо законспектировать и выучить, воспринимаются как скучные и неинтересные.

2. ***Тревога о собственном будущем только возрастает.*** В известной мере первокурсники еще более профессионально дезориентированы, нежели старшекласники. Разрыв между теоретическими дисциплинами и практикой профессионального мира видится им гораздо более отчетливо. Поступая в вуз, они ожидали, что после общего образования, которое они получили в школе, в вузе они будут осваивать профессию. Их реальность противоречит этим ожиданиям. Общее образование продолжается. Начав учиться в вузе, студенты зачастую начинают осознавать ничтожность, ложность, шаткость оснований для выбора именно этого направления подготовки. Тех оснований, которыми они руководствовались, принимая решение о поступлении.

3. ***«Он смотрит сквозь меня как сквозь прозрачное стекло»*** – фраза, произнесенная на тьюториале одним из первокурсников. Академическая манера общения, присущая некоторым преподавателям, не предполагает заинтересованности в личности студента. Плохо скрываемое пренебрежение, «академическое чванство» не способствуют развитию мотивации студента.

4. ***«Я чувствую себя среди них бабушкой!»***. Это – высказывание студентки, которая пришла с желанием учиться, которая очень хочет учиться хорошо, у которой это получается. Они – это одноклассники, которые не хотят особенно напрягаться. Студент, который уже стал «субъектом», оказывается зачастую одиноким.

5. ***«Меня никто не хвалит»***. Студент, у которого нет проблем с учебной работой, посещал все тьюторские семинары, с удовольствием работал. У него нет проблем с учебной работой. Причина, по которой он ходил на необязательные тьюторские семинары – его там хвалили.

6. ***«Меня впервые слушают, со мной впервые спорят»*** – рефлексивное высказывание студента после тренинга по аргументации. Второй триместр, больше полугода этот студент уже проучился в университете.

Из приведенных выше ситуаций становится более понятно, какую пустоту может, и, мы считаем, должно заполнить тьюторское сопровождение студентов. Их учат матанализу, им предлагают участие в спорте и художественной самодеятельности. Но никто не обсуждает со студентами их самих. Их замыслы, проблемы, их учебную (и не только учебную) жизнь, из цели, их разочарования. Тьютор, сопровождающий развитие субъектности студента, его самообразование, его индивидуальную образовательную программу, работает с целостной личностью. С субъектом как целым.

### **Спасти «первокура» Пупкина**

Прагматическая задача, поставленная ректоратом перед тьюторским проектом – уменьшение доли отчисленных первокурсников. С самого

начала мы были убеждены, что «отчисление» – это симптом, а не сама болезнь. Одной из ведущих причин того, что первокурсники не справляются с основной образовательной программой, не сдают вовремя долги, является низкий уровень их субъектности, слабо развитая способность к самообразованию.

Изначально я отчетливо понимал, что доказывать состоятельность работы тьюторов «статистическими методами» – задача невыполнимая. Реальная ситуация с успеваемостью и отчислением зависит от большого количества факторов, учесть которые не представляется возможным, особенно в первые годы реализации проекта, в ситуации низкой легитимности тьюторства в университете, в ситуации, когда начинающие тьюторы одновременно учатся и работают со студентами.

Исходя из этих соображений, мы в качестве доказательной базы стали использовать «кейсы» – реальные ситуации, в которых работа тьютора с конкретным студентом на грани отчисления привела к положительным результатам. Эти кейсы представляли собой подробное описание работы тьютора со студентом, развернутое изложение проблемной ситуации студента, использованные в ходе сопровождения приемы и методы.

Примеры такого рода работы в первый год реализации проекта появились только у двух тьюторов (из 12, закончивших программу переподготовки). С экспертной точки зрения эти двое – лучшие выпускники нашей программы. Каждый из них успешно поработал с 4 студентами, «находящимися в сложной ситуации». В известной мере примеры кейсов явились удачным средством легитимации проекта в ходе всевозможных совещаний и советов по итогам первого года реализации проекта.

### **Первый год. Второй год...**

Первый этап реализации проектов закончился в июне 2017 года. Вопрос о его продолжении был рассмотрен сначала на методическом совете университета, затем на расширенном ректорате. Проект было решено продолжить. Из 6 факультетов, которые начинали участие в проекте, в следующем году продолжили работу только 4. К ним добавились еще три новых факультета. На программу переподготовки поступили 7 «начинающих» тьюторов. Итого: в 2017 году проект реализуется на 7 факультетах. В нем участвуют 17 тьюторов.

Таковы числа. Более важными нам представляются качественные результаты первого года.

Многие тьюторы отмечают, что с ними за год учебы и работы произошли важные изменения. Они видят студентов, университет в целом, смысл образования по-другому. Большинство отмечают, что у них появились первые успехи после того, как они поработали сами с собой, по-новому себя осознали.

Дело не только и не столько в том, что 12 человек получили новую профессию – тьютор. Их отношение к образовательной реальности, их образовательная деятельность, включая преподавательскую работу, начинает качественно изменяться. «Я после этой переподготовки не могу преподавать по-прежнему» - сказал один из выпускников нашей программы.

Фактически, в университете появляется когорта преподавателей, умеющих работать со студентами по-другому, обладающих высоким уровнем эмоционального интеллекта.

Важнейшим итогом следует считать появление и легитимацию сообщества профессионалов из различных кластеров, которые смотрят на университет как на целое. Разумеется, это только начало. Однако сам проект уже начал влиять на некоторые системные процессы в университете в целом.

### Дефицит практики

Исходной точкой, которая привела к описываемому в следующем параграфе подразделу проекта, явились те феномены разочарования студентов первого курса, с которыми столкнулись тьюторы многих факультетов. Одной из главных причин разочарований, как уже говорилось, является дефицит практики. Студенты оказываются в привычной для них ситуации обещаний: «учите теорию, это вам пригодится». При этом собственно практика либо вовсе отсутствует, либо заменяется тренингом академических навыков. Студент факультета А решает большое количество упражнений на дифференцирование и интегрирование, это в расписании называется практическими занятиями, но студент не воспринимает происходящее как практику.

В поисках практики студенты-субъекты (то есть настоящие студенты) проявляют активность, обращаются в деканат и на кафедры. Один из распространенных ответов: «Вам уже читали «Введение в специальность». Через три года будет практика на производстве». Первокурсники осознают, что их продолжают наполнять «знаниями и навыками», причем куда более сложными, чем в школе. Оттого практика становится еще дальше.

Обсуждение этой проблемы на методическом совете в присутствии и при деятельном участии топ-менеджеров университета показало парадоксальную ситуацию: преподаватели и менеджеры университета не понимают, о каком дефиците идет речь. Что стоит за словами студента о том, что ему не хватает практики? Неоднократные обсуждения (в ходе курсовой подготовки тьюторов, в команде преподавателей, в профессиональном сообществе) этой проблемы привели нас к следующим выводам.

1. Важнейшим признаком практики является неопределенность – «я не знаю, с чем придется столкнуться». Точнее и знаю, в общих чертах, и не знаю.

- *Как поведут себя дети, когда я войду в класс?*
- *Какие конкретно растения будут на этом квадратном метре?*

- *Неожиданно выяснилось, что для конструирования прибора нужно нарезать резьбу, а как это сделать?*

2. Практика предполагает неожиданные спонтанные самостоятельные решения и ходы. В ходе практики Я остаюсь «один на один» с природой. Или с людьми. Или с платой, к которой нужно припаять несколько конденсаторов и резисторов. Еще простейшие примеры:

- *Практика аргументации – я не знаю, что скажет мой оппонент.*
- *Практика игры в шахматы – я не знаю, какой следующий ход сделает мой противник.*

3. Практика предполагает увлечение и напряжение, превозможение себя, волнение, косноязычие. Практика – азартное дело.

4. Практика предполагает иное понимание ошибки.

- *Ошибка не в решении дифференциального уравнения, а в том, что рассчитанная тобой и созданная по расчету конструкция «не заработала».*

- *Ошибка не в ответе на вопрос преподавателя педагогики, а в том, что студент педвуза выбрал неверную интонацию, предложил слишком сложные задания детям, ... закончил урок на 15 минут раньше, чем положено и не знает, что делать дальше.*

5. В известном смысле практика в понимании студентов должна быть «похожа» на реальную деятельность. Или даже так: «практика должна быть частью реальной деятельности». Реальность деятельности подтверждается тем, что при описании ее результатов используются глаголы совершенного вида:

- *Я написал статью, и ее напечатали.*
- *Я научил школьников решать задачи по динамике.*
- *Я написал программу, и она работает.*

6. Практика в определенном смысле является индивидуальной «сборкой». Мои знания работают. Я рассчитал конструкцию, создал ее своими руками, и она работает так, как было рассчитано. Мои знания и навыки были использованы для получения результата. В практике происходит аккумуляция того, чем ты владеешь, для достижения результата. Аккумуляция чего-то своего, сборка себя «по-новому» для решения реальной задачи.

### **Профессиональные пробы**

Новелла 2017-18 учебного года – профессиональные практики и пробы для студентов первого и второго курса. Данный проект реализуется в основном на факультете А, к нему привлекаются студенты и тьюторы с факультетов В и Г.

Важнейшим фактором развития субъектности студентов является деятельностный опыт, практика в том или ином направлении деятельности,

которая позволяет попробовать деятельность «на вкус», примерить на себя ее хронотоп, ее специфические характеристики.

Профессиональная проба в нашем проекте – специально организованное пробное действие, в котором тьюторант получает опыт в той профессиональной области, которая ему интересна. Причины этого интереса могут быть различны. Также различным может быть и знакомство студента с выбранным направлением деятельности. Именно поэтому профессиональная проба, в отличие от различного рода массовых форм знакомства с профессиями (экскурсии на предприятие, введение в специальность), должна проектироваться тьютором и другими профессионалами с учетом зоны ближайшего развития студента. Тьюторант должен попробовать деятельность, попробовать сделать что-либо, иными словами – получить продукт деятельности. Это определяет другой важнейший аспект пробы – законченность действия.

При конструировании и проведении пробы необходимо различение тьюторской и экспертной позиции. Тьютор – специалист по субъектности, это тот человек, который хорошо знает студента, понимает его зону ближайшего развития. Эксперт – это профессионал, который знает и понимает нормы деятельности, умеет ее осуществлять. После получения запроса на пробу тьютор должен найти соответствующего профессионала, готового и способного эту пробу провести. Проба конструируется совместно тьютором и экспертом. В ходе такого рода конструирования возможны различного рода непонимания, разногласия, которые требуют более высокого уровня совместности.

Сконструированная проба проводится экспертом без какого-либо вмешательства тьютора. Задача профессионала – организовать пробное действие тьюторанта в ситуации, по возможности близкой к реальной. Задача тьютора – провести рефлексию пробы с тьюторантом.

Таков замысел «шага развития» нашего проекта. Его реализация началась в декабре 2017 года. В этом новом направлении проекта принимают участие тьюторы факультета А (это самый многонаселенный тьюторами факультет – 6 человек), тьюторы других факультетов. В данный момент запросы на пробу предъявили больше 30 студентов, в основном это первокурсники факультета А, появляются второкурсники, студенты других факультетов. Как и следовало предполагать, запросы студентов крайне разнообразны, приведу лишь некоторые:

- рисование портретов акварелью;
- редактирование научного текста;
- «спаять любого простого робота»;
- автоэлектрик.

Приведу одну цитату из группы в Facebook, в которой общается и работает наше тьюторское сообщество:



«Пробы начинают работать, как хотелось. Сейчас написал первокурсник: «Мы с Катей хотим сделать одно устройство (все необходимые детали есть), нужен только паяльник» и попросился прийти сегодня, вне тьюториала. Да и Катя не из нашей группы».

### **Два понимания термина «прививка»**

Придумывая название этой статьи, первоначально я использовал термин «прививка» в медицинском смысле этого слова: введение в систему «антигенного материала» для того, чтобы ослабить отрицательные последствия какой-либо болезни. Под «болезнью» мы имели в виду слабое развитие субъектности студентов. В этом смысле тьюторское сопровождение является способом лечения этого «недуга». «Отчисления студентов», низкий уровень их мотивации, лень и ничегонеделание – симптомы того, что студент не является субъектом собственного образования. Студент, который хочет «сделать одно устройство» и приходит в университет вне расписания – в большей степени субъект, нежели те, которые хорошо выполняют задания преподавателя. В этом смысле в нашем университете мы прививаем те механизмы, которые актуализируют субъектность студента и позволяют ей реализоваться.

Другое понимание слова «прививка» – способ вегетативного размножения. В нашем проекте мы изначально предполагаем, что тьюторские проекты в университетской среде – не локальный эксперимент, а постепенно развивающаяся практика, которая способна к расширенному воспроизводству. Думаю, что описанный в статье опыт поможет актерам из других университетов (и не только университетов) начать свою собственную тьюторскую практику в образовании.

### **Благодарности**

Я благодарю свою команду – Марию Мансветову, Радика Губайдуллина, Константина Обшарова. Без вас этот проект не состоялся бы.

Я благодарю за поддержку руководство университета – ректора Игоря Макарихина, проректора по учебной работе Сергей Макарова, декана физического факультета Константина Гаврилова.

Я благодарю своих друзей и коллег за обсуждение проекта на конференциях и семинарах – Татьяну Ковалеву, Бориса Хасана, Наталью Красовскую, Наталью Гулиус, Елену Суханову, Ларису Новопащину.

### **Литература**

1. 90. Модель для сборки. Опыт тьюторского сопровождения студентов: сборник тьюторских эссе / В.Р. Имакаев, М.А. Мансветова, Е.Н. Баталова, А.П. Возженникова, Л.С. Клименко, Н.В. Колчанов, А.Б. Оконешников, А.Е. Самойлова, Н.В. Соловьева, А.Р. Харисова, А.А. Четина;

Перм. гос. нац. исслед. ун-т, Сетевой институт «ПрЭСТО». – Пермь, 2017. – 180 с.

2. Волегов В.С. «Профессиональное самоопределение студентов в социокультурном пространстве большого города» / В.С. Волегов. Дисс... на соискание ученой степени кандидата социологических наук по специальности 22.00.04 – социальная структура, социальные институты и процессы. – диссертационный совет Д 212.294.04 при ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет». – Хабаровск, 2017.

3. Имакаев В.Р. Школа – пространство выбора. Концепция модели модернизации основной школы г. Перми / В.Р. Имакаев // Журнал руководителя управления образованием. – 2012. – № 6 (33).

4. Романова О. 9 советов первокурснику, как бороться с разочарованием от учебы / Романова Ольга. // Электронный ресурс. – Мел. [https://mel.fm/vyssheye\\_obrazovaniye/9602534-disappointment](https://mel.fm/vyssheye_obrazovaniye/9602534-disappointment)

5. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас. – СПб., «Наука», 2000.