

## КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ТЬЮТОРА – РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

А.С. Латышев

Тюменский государственный университет (Тюмень, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
16 апреля 2020 г.

Дата принятия в печать  
10 мая 2020 г.

### Тип статьи

Исследовательская статья

**Аннотация.** В текущих условиях взрывного развития информационных технологий в образовании, стремительного устаревания знаний, «отмирания» целых сегментов профессий и нарастания локальной и глобальной конкуренции за таланты проблема развития и внедрения современной, конкурентоспособной индивидуальной образовательной траектории обучающихся выходит на первый план. Среди инструментов и организационных подходов, призванных решить указанную проблему, выделяется задача формирования, развития и совершенствования института тьюторов. В глубокой и обширной академической дискуссии, развернувшейся в последние годы вокруг тьюторской деятельности, особняком стоит тема тьюторского сопровождения в вузе. Однако, на сегодняшний момент в этой части дискуссии не поставлена точка в одном из наиболее важных для организации труда этой категории академического персонала вопросов – что есть модель компетенций тьютора в университете. Актуальность этого вопроса подтверждается и отсутствием отдельного профессионального стандарта тьюторской деятельности, который безусловно необходим, в организациях высшего образования. Сегодня, благодаря многолетним усилиям сообщества, стандарт «специалист в сфере воспитания» включает лишь обобщенную функцию – «тьюторское сопровождение обучающихся». В статье проанализированы различные подходы и взгляды на модель компетенций тьюторов в вузе. Представлена рабочая модель компетенций этой профессиональной группы на примере современного российского университета, успешно внедрившего в свою деятельность концепцию индивидуальной образовательной траектории. Описываются практические подходы и решения для использования указанной выше модели в процессах привлечения, оценки, обучения и развития тьюторов в университете. Рассмотрены перспективы дальнейшего развития и масштабирования модели компетенций тьютора в других вузах Российской Федерации. В результате исследования предлагаются новые модели и алгоритмы по формированию тьюторских компетенций, которые могут быть использованы для масштабирования и внедрения в сфере высшего образования. Настоящее исследование и его результаты могут быть интересны руководству высших учебных заведений, представителям служб и управлений, ответственных за развитие новых образовательных технологий и повышение качества человеческого капитала вузов.

### Ключевые слова

Тьютор, высшее образование, компетенции, модель компетенций

*Исследование выполнено в рамках реализации Плана мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») ФГАОУ ВО Тюменский государственный университет на 2016–2020 годы (2 этап – 2018–2020 годы).*

*Автор выражает искреннюю благодарность А.А. Русакову, руководителю Центра тьюторского сопровождения ТюмГУ, и М.В. Косицкой, проектному менеджеру Проектного офиса ТюмГУ, за совместную проектную работу и консультационную поддержку при подготовке настоящей статьи. Отдельно автор благодарит команду тьюторов ТюмГУ образца 2019–2020 гг. за высокий профессионализм и вовлеченность в проекты развития как университета, так и проекта Центра развития компетенций Западно-Сибирского НОЦ.*

## THE TUTOR'S COMPETENCE MODEL – DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN A MODERN RUSSIAN UNIVERSITY

A.S. Latyshev

Tyumen State University (Tyumen, Russia)

### Article info

Received  
April 16, 2020

Accepted  
May 10, 2020

**Abstract.** In the current conditions of explosive development of information technologies in education, rapid obsolescence of knowledge, "death" of entire segments of professions and increasing local and global competition for talent, the problem of developing and implementing a modern, competitive individual educational trajectory (IET) of students comes to the fore. Among the tools and organizational approaches designed to solve this problem, the task of forming, developing and improving the institute of tutors is highlighted. In the deep and extensive academic discussion that has developed in recent years around tutoring, the topic of tutor support

**Type paper**

Research paper

**Keywords**

Tutor, higher education, competencies, competence model

**Acknowledgements.** Research was completed within the framework of the Global Competitiveness Program of the University of Tyumen (the Roadmap) for the period of 2016-2020.

The author expresses sincere gratitude to A.A. Rusakov, head of the center for tutoring support of UTMN, and M.V. Kositsina, project manager of project office of UTMN, for joint project work and consulting support in the preparation of this article. Separately, the author thanks the team of tutors of UTMN of 2019-2020, for their high professionalism and involvement in the development projects of both the university and the project of the Competence development Center of the West Siberian REC.

**1. Введение.** В последние годы когорта ведущих вузов России вступила в фазу активной трансформации практически всех областей своей деятельности: научной, образовательной, инновационной и др. Одновременно актуализировалась проблема индивидуализации процесса обучения [1], и сегодня очевидно, что внедрение индивидуальной образовательной траектории (ИОТ) – одна из самых масштабных реформ в современном российском образовательном пространстве за последнее время [2, с. 35]. В связи с текущими глобальными рисками сегодня этот процесс осложнился дополнительными вызовами, такими как пандемия COVID-19, которая дополнительно подтвердила необходимость системного перехода к новым образовательным технологиям [3] и обусловила массовое внедрение в вузах технологий дистанционного обучения.

Новые форматы образования ставят студентов перед сложным выбором. С одной стороны, современный мир требует умения и готовности гибко реагировать на быстрые, подчас радикальные изменения социально-экономической среды, с другой – диктует необходимость развития компетенций стратегического планирования «на перспективу», а также умения формировать собственную жизненную и профессиональную траекторию развития, делать самостоятельный выбор на каждом этапе жизни. Было бы наивно полагать, что такие компетенции

at the university stands out. However, at the moment, this part of the discussion does not put an end to one of the most important issues for the organization of work of this category of academic staff – that there is a model of competence of a tutor at the university. The relevance of this issue is also confirmed by the absence of a separate professional standard of tutoring, which is certainly necessary in higher education organizations. Today, the standard "specialist in the field of education" includes only a generalized function – "tutor support of students". The article analyzes various approaches and views on the model of tutors' competencies in higher education. A working model of the competencies of this professional group is presented on the example of a modern Russian university that has successfully implemented the concept of an individual educational trajectory in its activities. There are described practical approaches and solutions for using the above model in the processes of attracting, evaluating, training and developing tutors at the university. The prospects for further development and scaling of the tutor competence model in other universities of the Russian Federation are considered. As a result of the research, new models and algorithms for the formation of tutor competencies are proposed, which can be used for scaling and implementation in higher education. This research and its results may be of interest to the management of higher education institutions, representatives of services and departments responsible for the development of new educational technologies and improving the quality of human capital of higher education institutions.

массово формируются на этапе общего образования. Проведенное под руководством автора в 2019 г. студенческое исследование среди молодежи и обучающихся Тюменского региона выявило, что около 50 % респондентов (147 чел. из 304 опрошенных) в принципе не имеют долгосрочного жизненного плана и стратегических личных целей, а почти 60 % (177 чел.) даже не ставят цели на пять и более лет.

В этих условиях тьютор в высшем учебном заведении, имеющем амбицию на возвращение и культивирование интеллектуальной региональной и/или национальной элиты, не должен и не может быть «консультантом по составлению учебного плана», «репетитором по предметам» или «бесплатным личным психологом». Очевидно, что данную позицию в вузе должны закрывать люди, способные на высоком профессиональном уровне осуществлять следующие основные виды деятельности:

- индивидуальное консультирование студента для раскрытия его человеческого потенциала, содействие в саморазвитии;
- навигация в образовательном пространстве;
- долгосрочное целеполагание и формирование «дорожной карты» личного развития;
- самоопределение в профессиональном поле;
- эмоциональная поддержка и социализация.

Современный тьютор в условиях ИОТ должен обладать набором уникальных компетенций, позволяющих осуществлять эту деятельность и дизайн индивидуальной и командной работы, оперативно реагируя на меняющиеся обстоятельства и вызовы, по сути являясь главным технологом обеспечения самой сути индивидуализации образования [4]. Между тем, сегодня в академическом сообществе не сложилось единой методологии и практики тьюторской работы, более того, отсутствуют типовые взгляды на модель профессиональных компетенций тьютора в высшем образовании. Это значительно затрудняет как позиционирование тьюторской профессии в организациях высшего образования, так и осложняет исключительно практические вопросы, такие как привлечение в вуз и последующее развитие высокопрофессиональной команды тьюторов.

Данное исследование призвано продемонстрировать один из возможных подходов к формированию и практическому использованию компетентностной модели тьютора в системе высшего образования на примере проекта, реализованного в Тюменском государственном университете (ТюмГУ), и адресовано широкому кругу академического сообщества.

**2. Обзор литературы.** Массив современных исследований в области тьюторства в организациях высшего образования условно разделить на три неравных по объему и глубине проработки блока. Первый, наиболее проработанный корпус исследований, относится к развитию тьюторской деятельности как таковой и сравнительному анализу тьюторских практик в отечественном и зарубежном педагогическом поле. Автор считает нужным здесь выделить работы, посвященные возникновению и эволюции тьюторства в России [5], а также становлению данной педагогической практики как элемента новой модели образования [6], в том числе в масштабах модели современного университета в России [7]. В значительной степени в современных исследованиях раскрыты как исторические, так и современные особенности развития тьюторства на различных ступенях образования [8]. Хорошо представлен корпус исследований, посвященных тьюторским технологиям как основному аспекту обеспечения индивидуализации образования [4]. Отдельные аспекты тьюторского сопровождения, в том числе в сравнении с зарубежными практиками, и исследования раз-

вития перспектив тьюторства составляют второй, также значительно изученный, вопрос по указанной теме. Здесь необходимо отметить как работы, посвященные специфике тьюторского сопровождения в условиях профессионального образования [9], так и работы, в принципе изучающие лучший зарубежный опыт в этой области [10] или делающие это в сравнительном анализе различных концепций в отечественной и зарубежной практике [11].

Третий блок включает изучение и формирование профессиональной модели компетенций тьютора, а также алгоритмы и практики использования таких моделей в реальной работе. Важно отметить, что, несмотря на достаточную проработанность концепции тьюторства в открытом образовательном пространстве, в том числе на уровне регулярных научно-практических конференций [12], третий, наиболее интересующий нас блок – непосредственное изучение и формирование профессиональной модели компетенций тьютора, а также алгоритмы и практики использования таких моделей в реальной работе, – изучены недостаточно. В ряде исследований [13] выделяются функции тьюторов, но не раскрывается, за счет каких профессиональных и/или личностных компетенций эти функции могут быть успешно реализованы. Несмотря на то, что в ряде работ, посвященных непосредственно компетентностной модели преподавателя-тьютора [14], предлагаются и прорабатываются в общем виде модели компетенций, важные вопросы их количественной и качественной оценки при использовании в программах развития преподавателей-тьюторов остаются за пределами исследования [15]. В целом, необходимо отметить, что целый ряд исследований, в значительной мере делая акцент на тьюторских технологиях для развития тех или иных компетенций руководящих и педагогических кадров [16] и/или формирования отдельных узких компетенций [17; 18], оставляет «за кадром» крайне актуальный вопрос самой модели тьюторских компетенций – практико-ориентированной, обладающей количественной и/или качественной шкалой оценки, обеспеченной оценочными инструментами и легко применимой в управленческих процессах организаций высшего образования. В данной связи очевидным является тот факт, что ряд вопросов компетентностной модели деятельности тьютора нуждается в дополнительных исследованиях и практической апроба-

ции. В заключение краткого обзора необходимо выделить визионерские взгляды на развитие тьюторства, с которыми автор принципиально согласен [19], но которые не дают нам практического инструмента и ответа на вопрос: какие же наблюдаемые и измеримые компетенции необходимы современному тьютору?

### 3. Гипотезы и методы исследования.

Автором сформулирована гипотеза о том, что разработка модели компетенций тьютора, обладающей такими признаками, как наличие индикаторов компетентности и возможность их измерения, наличие количественной и качественной оценки, компактный дизайн модели и связь с практическими задачами ИОТ, а также наличие батареи специальных оценочных средств, позволит целевым образом отбирать кандидатов и формировать команду тьюторов на основе компетентностного подхода с предсказуемым и доказуемым эффектом для университета. Гипотеза была апробирована в ходе реализации проекта по привлечению и отбору команды тьюторов в ТюмГУ в 2019 г. в целях масштабирования и развития тьюторской деятельности в университете и нашла свое практическое подтверждение.

Кроме этого, в ходе реализации работы автором был создан метод (аналитический алгоритм) для разработки системы компетенций в университете, а также проведен анализ полученных результатов по итогам применения известных методов разработки системы компетенций, что внесло свой вклад в развитие методологии оценки компетенций и компетентностного подхода.

В ходе исследования для разработки системы компетенций использовался широкий перечень методов, описанных в литературе. Применялись такие методы, как «словарь компетенций» [20], а также набор классических методов и источников сбора данных: а) интервью по получению поведенческих примеров; б) группы экспертов; в) обзоры; г) «экспертные системы» базы данных моделей компетенций; д) анализ рабочей задачи / функции; е) прямое наблюдение и метод сбора данных через анализ [21]. В практическом смысле источниками данных для построения модели компетенций служили квалификационные требования, профессиональные стандарты, результаты глубинных прогностических интервью по получению поведенческих примеров со стейкхолдерами процесса тьюторского сопровож-

дения и действующими сотрудниками центра тьюторского сопровождения, экспертный анализ полученного результата по методу Дельфи с формированием индикативной модели компетенций тьюторов и апробации модели в ходе проекта по привлечению и отбору команды тьюторов в ТюмГУ. Указанный подход к разработке модели компетенций был усилен применением авторского метода анализа полученных результатов – «перекресток компетенций», позволяющий решить одну из наиболее острых проблем, возникающую при разработке любой компетентностной модели – ее точность, полноту и обоснованность.

**4. Результаты исследования.** В рамках исполнения Программы проекта внедрения тьюторского сопровождения в ТюмГУ 2018–2021 гг. (далее – Программа), на пятом этапе в августе 2019 г. была предусмотрена задача расширения команды тьюторов и обучения новых членов группы. Целевое количество новых членов команды, вовлекаемых в проект, должно было составить не менее 11 чел. Для выполнения указанной задачи в ТюмГУ был инициирован проект с участием проектного офиса (ПО), лаборатории кадрового консалтинга (ЛКК), управления по работе с персоналом (УпРП) и управления стратегических коммуникаций (УСК). Основные задачи проекта были сформулированы следующим образом:

- Обеспечить привлечение не менее 100 высококвалифицированных кандидатов на вакансии тьюторов с внешнего и внутреннего (университетского) рынка труда.

- Применить при отборе на вакансии современные инструменты оценки кандидатов с целью отбора тьюторов, максимально соответствующих целевой модели ТюмГУ и способных к быстрому обучению профессии и адаптации в университете.

- Обеспечить обучение и развитие команды на основе модели компетенций.

Для выполнения указанных задач прежде всего необходимо было разработать модель компетенций, для создания которой была сформирована исследовательская группа. Данная группа провела исследование подходов к тьюторской профессии в вузах, состоящее из трех информационных блоков: более ранние исследования, лучшие практики ведущих университетов, различные нормативные документы. Была проведена серия прогностических интервью и интервью по анализу поведенческих приме-

ров, а также применены другие методические инструменты, описанные выше. Структурированная и формализованная информация была соотнесена с целями и задачами Программы, после чего в ходе мозгового штурма с участием 12 специалистов из различных областей (преподаватели, тьюторы, студенты, административный персонал) был сформирован предварительный перечень компетенций. Для формирования финальной модели компетенций был применен авторский аналитический инструмент, позволяющий оперативно оценить точность, полноту и обоснованность создаваемой модели – «перекресток компетенций». Суть метода заключается в ранжировании экспертами выделенных в ходе сбора информации элементов перечня компетенций в специальном аналитическом инструменте, по четырем основным критериям: важность компетенции непосредственно в тьюторской деятельности (от 0 – «совсем не важно» до 10 – «критическая важ-

ность»), важность компетенции для успешной работы в университете вообще (от 0 – «совсем не важно» до 10 – «критическая важность»), степень узости компетенции (от 0 – «нужна только тьютору» до 10 – «может быть применена в широком спектре рабочих взаимодействий») и сложность компетенции (от 0 – «очень сложно оценить и развить» до 10 – «отлично поддается оценке и развитию»).

В завершение для целей валидации указанная модель была подвергнута экспертному анализу по методу Дельфи и сформирована в финальную «сборку». Окончательный вариант был имплементирован в Программу для дальнейшего использования в ходе выполнения задачи по привлечению и отбору наиболее соответствующих целевой модели ТюмГУ кандидатов на позиции тьюторов. Общая схема алгоритма работы по формированию модели компетенций приведена на рис. 1.



**Рис. 1.** Алгоритм разработки системы тьюторских компетенций

**Fig. 1.** Algorithm for developing a system of tutor competencies

Финальная модель компетенций тьютора была построена на основе индикаторного подхода и состояла из девяти компетенций, каждая из которых, в свою очередь, содержала четыре–пять поведенческих индикатора. Такая подробная модель была ориентирована в первую очередь на возможность использования как в форматах структурированных интервью,

так и для технологий ассесмент-центров (табл. 1).

В дальнейшем для проведения оценки по компетенциям было предложено использовать принципиальную шкалу оценки индикаторов, содержащую как качественные, так и количественные оценочные определения, приведенные в табл. 2.

Таблица 1. Модель компетенций тьюторов (дизайн 2019 г.)

Table 1. Tutors' competence model (designed in 2019)

<i>Компетенция</i>	<i>Содержание</i>	<i>Поведенческие индикаторы</i>
1. Лидерство / Командность	Организует работу группы, формулирует ясные и четкие цели, распределяет задачи, учитывая возможности и способности каждого. Мотивирует и надеется других полномочиями для достижения целей	1. Берет на себя ответственность за выполнение работы в команде
		2. Поддерживает, подбадривает и воодушевляет других на достижение общей цели / индивидуальных целей
		3. Владеет разными стилями лидерства и умело их применяет
		4. Способствует развитию: ищет способы развития себя и других
		5. Организует обмен опытом, делится профессиональными знаниями с другими
2. Планирование и организованность	Планирует и организует мероприятия, определяет порядок действий. Определяет сроки, эффективно распределяет ресурсы, устанавливает меры контроля	1. Понимает и формулирует долгосрочные личные цели
		2. Точно определяет приоритетность работ
		3. Придерживается намеченных планов и графиков с учетом изменения обстоятельств
		4. Определяет и планирует необходимые ресурсы
		5. Осуществляет промежуточный и итоговый контроль достижения намеченных целей в намеченные сроки
3. Анализ и решение проблем	Собирает всю необходимую для принятия решения информацию. Анализирует проблемы и выделяет составляющие их элементы. Делает систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно обработанной информации	1. Проясняет факты, собирает всю необходимую информацию для последующего принятия решения
		2. Отделяет ключевую информацию от менее существенной
		3. Разбивает сложные проблемы / вопросы на более мелкие составляющие
		4. Делает логичные, рациональные, обоснованные выводы на основе анализа
		5. Выявляет риски решений, учитывает последствия
4. Творчество и инновативность	Находит оригинальные решения профессиональных задач. Выявляет новые подходы и проявляет готовность действовать нестандартно	1. Генерирует оригинальные и реалистичные идеи
		2. Находит нестандартные решения для достижения результата в быстро меняющихся условиях
		3. Предлагает несколько вариантов действий
		4. Открыт новому: принимает новые и нестандартные решения, если видит их преимущества
5. Устная коммуникация и убедительность в общении	Говорит ясно, четко и с учетом особенностей собеседников как при общении с отдельными людьми, так и выступая перед аудиторией или в группе. Оказывает влияние, убеждает или воздействует на других таким образом, что добивается одобрения, согласия или изменения поведения	1. Понятно излагает информацию и свое мнение в разговоре
		2. Уверенно доносит и отстаивает свою позицию, удерживая внимание слушателей
		3. Адаптирует стиль общения, язык и темп речи к аудитории
		4. Использует техники влияния, адаптирует их в соответствии с особенностями ситуации

Окончание табл. 1

The end of Table 1

<i>Компетенция</i>	<i>Содержание</i>	<i>Поведенческие индикаторы</i>
6. Межличностное понимание	При общении с людьми учитывает их особенности и проявляет тактичность. Выстраивает устойчивые отношения сотрудничества, эффективно работает в команде	1. Строит взаимодействие с учетом индивидуальных особенностей других людей
		2. Стремится мирно разрешать конфликт, предлагает пути его разрешения с позиции <i>win-win</i>
		3. Поощряет доброжелательные отношения, сотрудничество и коммуникацию
		4. Внимательно выслушивает других
		5. Эффективно дает обратную связь
7. Решительность	Принимает решения и берет на себя ответственность. Проявляет инициативу. Готов формулировать решения в ситуациях неопределенности, риска и давления обстоятельств	1. Действует по собственной инициативе, без побуждений со стороны
		2. Берет на себя ответственность за свои решения в различных обстоятельствах
		3. Определяет, где чья ответственность, при перекладывании готов возвращать ее человеку
		4. Не отказывается от ответственности в случае неудачи или совершения ошибки
8. Гибкость	Принимает перемены и успешно адаптируется к новым требованиям, условиям и обстоятельствам	1. Адаптивен, положительно реагирует на изменения
		2. Корректирует подходы и методы в соответствии с новыми требованиями
		3. Находит варианты действий в ситуации неопределенности
		4. Легко переключается с одной задачи или роли на другую
9. Стрессоустойчивость	Продолжает эффективно работать в условиях стресса или под давлением. Сохраняет спокойствие и контроль над собой в ситуациях неудач	1. Продуктивно работает в напряженных условиях
		2. Сохраняет контроль над своими эмоциями в стрессовых ситуациях
		3. Воспринимает критику без враждебности и самооправданий
		4. Обнаружив ошибку, не умалчивает, даже если рискует репутацией
		5. Сохраняет оптимизм, сталкиваясь с препятствиями

Таблица 2. Количественно-качественная модель оценки компетенций

Table 2. Quantitative and qualitative model of competency assessment

<i>Описание</i>	<i>Вербальная оценка</i>	<i>Числовая оценка</i>
Очевидно сильные стороны; подавляющее число индикаторов позитивные	Превосходно	5
Много сильных сторон; позитивных индикаторов больше, чем негативных	Хорошо	4
Приемлемая компетентность; позитивные и негативные проявления уравновешены	Приемлемо	3
Много слабых сторон; негативных индикаторов больше, чем позитивных	Недостаточно	2
Неразвитая компетенция; подавляющее число индикаторов негативное	Неудовлетворительно	1

Таким образом, на первых двух этапах реализации проекта были решены исследовательские задачи формирования и валидации модели компетенций. Однако, для перехода к задачам применения данной модели при отборе на вакансии и привлечения не менее 100 высококвалифицированных кандидатов на вакансии тьюторов с внешнего и внутреннего (университетского) рынка труда необходимо было сформировать нетривиальный алгоритм работы, опирающийся на передовые инструменты привлечения, оценки и отбора кандидатов. Такой алгоритм был сформирован в ходе совместной проектно-аналитической работы сотрудников УпРП, УСК, ЛКК и ПО и был построен на идеологии последовательных шагов по привлечению и отбору лучших кандидатов в рамках пяти ключевых этапов:

1. *Подготовка.* Составление полного портрета «идеального кандидата», включая формальные требования, специальные умения и навыки, целевой уровень соответствия модели компетенций. Формирование схемы подбора, отбора и каналов привлечения.

2. *Привлечение.* Активное продвижение вакансий с использованием технологий «таргетинга» по шести основным каналам коммуникаций: официальные сайты служб вакансий, публикации в СМИ, социальные сети, сайт уни-

верситета, рассылка по выпускникам, личная коммуникация.

3. *Отбор 1.* Формирование банка резюме, аналитическая работа и выделение кандидатов для дальнейшего прохождения отборочных мероприятий.

4. *Отбор 2.* Направление кандидатам, прошедшим на второй этап отбора, кейсов для оценки умения решать сложные рабочие задачи и диагностики мотивации для работы в ТюмГУ.

5. *Отбор 3.* Приглашение кандидатов, показавших лучшие результаты по итогам анализа резюме и решения кейсов для прохождения структурированных интервью. Структурированные интервью проводились сотрудниками, прошедшими внутреннее обучение данной технологии.

6. *Отбор 4.* Формирование дизайна ассессмент-центра. Обучение наблюдателей. Приглашение лучших кандидатов для прохождения ассессмент-центра. Анализ результатов – направление приглашений на работу 11 кандидатам.

7. *Развитие.* Прием на работу. Формирование команды. Летняя школа по развитию компетенций тьюторов.

Алгоритм привлечения и отбора кандидатов на вакансии тьюторов представлен на рис. 2.

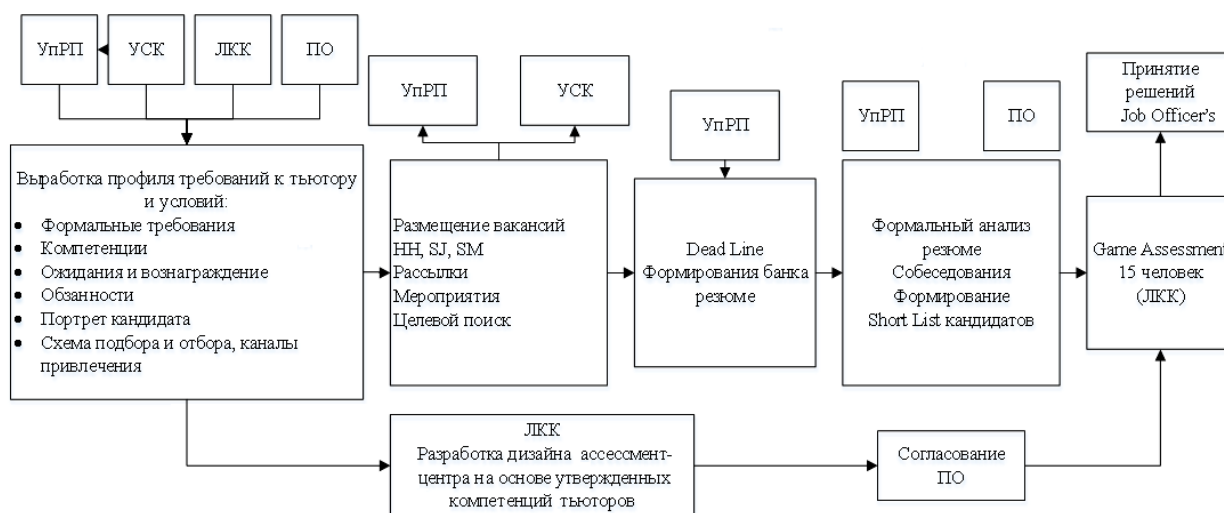


Рис. 2. Алгоритм привлечения и отбора кандидатов на вакансии тьюторов

Fig. 2. Algorithm for attracting and selecting candidates for tutors' vacancies

Применение указанных выше технологий позволило достичь следующих показателей проекта: 176 соискателей на входе в проект вместо 100 ожидаемых, порядка 95 кандидатов прошли в следующий этап – выполнение кейсов (53 %

от общего числа); по итогам решения кейсов 50 кандидатов были приглашены на структурированное интервью, после которого 33 чел. получили приглашение на ассессмент-центр. Для проведения ассессмент-центра были выде-



лены пять ключевых компетенций из модели компетенций тьюторов ТюмГУ (остальные были предварительно оценены на предыдущих этапах отбора), разработаны целевые упражнения, обучены наблюдатели. В итоге 12 чел. получили приглашение о работе в ТюмГУ, конкурс составил более 14 чел. на одну позицию.

**5. Заключение.** Таким образом, применение компетентностной модели в ходе практической задачи формирования современной команды тьюторов в рамках масштабного внедрения проекта ИОТ в университете позволило решить целый комплекс сложных управленческих проблем.

Проект был реализован с опорой на модель компетенций в мае–августе 2019 г. Уже в сентябре, после 1,5 месяцев адаптации, новая команда тьюторов приступила к работе. На 14 апреля 2020 г. текучесть персонала среди отобранных таким образом сотрудников со-

ставляет 0 %. Были существенно снижены издержки на обучение новой команды, а также издержки на введение и обучение в команду новых членов по ходу учебного года (ввиду отсутствия увольнений). Применение модели компетенций при отборе позволило создать индивидуальный профиль развития для каждого тьютора, с формированием индивидуальной траектории развития и обучения уже для самих сотрудников. Модель компетенций, созданная в ТюмГУ, нашла свое очевидное отражение и практическую пользу в реальной деятельности команды, способствуя повышению качества образовательной модели и росту конкурентоспособности университета в целом.

Экспертная оценка реализованной в ТюмГУ компетентностной модели деятельности команды тьюторов по пятибалльной шкале представлена в табл. 3.

Таблица 3. Оценка связи модели компетенций с реальной деятельностью  
Table 3. Assessment of the relationship of the competence model with real activities

Компетенция	Деятельность команды тьюторов ТюмГУ в разрезе модели компетенций	Оценка, баллы
1. Лидерство / Командность	Организация работы студентов на групповых мастер-классах, выполнение большого объема задач в коллективном формате. Групповой характер – более 90 % в первые два месяца, более 60 % в последующие месяцы. Умение распределять задачи с учетом возможностей и способностей каждого	5,0
2. Планирование и организованность	Необходимость самостоятельно планировать и организовывать свое расписание работы со студентами, учитывая разрозненные расписания разных направлений подготовки, фактор неопределенности. В связи с частой сменой расписания горизонт планирования зачастую ограничен одной неделей. Необходимость учета коллективных задач и мероприятий. Вовлеченность команды в другие проекты университета (участие в центрах оценки Западно-Сибирского НОЦ, проектно-аналитических сессиях и т. д.)	4,5
3. Анализ и решение проблем	Необходимость анализировать поступающие запросы студентов, вычленять главное и предлагать решение проблемы как из имеющихся паттернов, так и создавать новые решения, в том числе подключая других тьюторов / другие подразделения.	4,5
4. Творчество и инновативность	Необходимость выбора / разработки новых форматов работы как в групповом, так и в индивидуальном формате. Внедрение в работу новых инструментов на основе дизайн-мышления и игровых технологий	
5. Устная коммуникация и убедительность в общении	Все инструменты тьюторской работы требуют обязательного задействования данных компетенций, особенно учитывая высокую долю коллективных задач как в начале / конце семестра, так и в данный момент при переходе на удаленный способ работы	5,0
6. Межличностное понимание		
7. Решительность	Необходимость реагировать на запрос / поведение в группе в моменте, принимать решения и выбирать способы реагирования / предложения для студентов. Высокая степень автономности и самостоятельности тьютора в «полевой» работе	4,5

Окончание табл. 3  
The end of Table 3

Компетенция	Деятельность команды тьюторов ТюмГУ в разрезе модели компетенций	Оценка, баллы
8. Гибкость	Команда тьюторов проживает этот год в условиях драматических изменений. С сентября 2019 г. концепция тьюторского сопровождения претерпела два плановых изменения и масштабирования и в третий раз изменилась весной 2020 г. в связи с необходимостью перехода на дистанционный формат в результате введения режима самоизоляции вследствие пандемии COVID-19. Команда тьюторов блестяще справилась с этими вызовами. Важно отметить, что именно по этой компетенции ряд членов команды показал при оценке наиболее высокие показатели. Более локальные изменения – изменение расписания студентов, внеплановое изменение образовательного процесса, разная посещаемость студентов в течение семестра и пр. – лишь подтверждают актуальность выбранной модели компетенций	5,0
9. Стрессоустойчивость	Необходимость реагировать на напряженные ситуации и демонстрировать асертивное поведение в сложных условиях: – в начале года высокая конфликтность студентов при неполадках и сбоях в образовательном процессе и работе сервисов; – в течение семестра работа при высокой нагрузке (в течение дня у тьютора может быть до 6 тьюториалов / консультаций с минимальными перерывами); – высокий уровень неопределенности и скорость изменений при переходе на онлайн-сопровождение образовательного процесса	4,0

Указанный подход и алгоритмы к разработке, внедрению и использованию в различных направлениях работы модели компетенций тьюторов могут быть рекомендованы к реализации в широком круге высших учебных заведений, ориентированных на развитие технологий ИОТ и тьюторского сопровождения. В качестве эволюции настоящего исследования предполагается внедрение дистанционных инструментов оценки в рамках данной модели компетенций, с дальнейшим масштабированием и апробацией модели компетенций в вузах-партнерах. Планируется сравнительное исследование по эффективности различных моделей компетенций тьюторов и оценки их эффектив-

ности, дальнейшее исследование и развитие авторских методик по построению компетенций членов академического сообщества.

Автор предполагает, что результаты настоящего исследования могут быть использованы ректорским сообществом, проректорами и руководителями проектных офисов, отвечающих за реализацию программ развития университета, проректорами по образовательной деятельности, проректорами и руководителями кадровых служб университета и, наконец, самим тьюторским сообществом при формировании подходов к привлечению, развитию и оценке эффективности работы тьюторов в вузе.

### Литература

1. Шапошникова Н. Ю. Индивидуальные образовательные траектории в вузах России и Великобритании (теоретические аспекты) // Вестник МГИМО. – 2015. – № 1 (40). – С. 243–248.
2. Трансформирующиеся университеты / Центр трансформации образования Московской школы управления СКОЛКОВО. – 2019. – 160 с.
3. Киселёва А. С. Физтеховская система образования в свете классической методологии эмпиризма и рационализма // Вестник науки и образования. – 2020. – № 6-2 (84). – С. 15–18.
4. Емельянова Л. А., Солодкова М. И., Борченко И. Д. Тьюторство как технология современного качества индивидуализации образования // Научно-педагогическое обозрение. – 2018. – № 3 (21). – С. 144–153.
5. Коджастирова Г. М. Возникновение и эволюция становления тьюторства в России // Наука и школа. – 2019. – № 1. – С. 107–117.

6. Гретинская Е. О. Тьюторство в России как новая модель образования: становление и развитие // Проблемы науки. – 2015. – № 4 (34). – С. 1–4.
7. Становление тьюторской модели современного университета в России / науч. ред. Т. М. Ковалева, А. О. Зоткин, Е. А. Суханова ; отв. ред. А. О. Зоткин, Н. С. Гулиус. – Томск : Издат. дом Том. гос. ун-та, 2019. – 256 с.
8. Тимохина Т. В. Тьюторство в современной ретроспективе // Социальная педагогика. – 2018. – № 1. – С. 77–84.
9. Сергеева М. Г. Тьюторское сопровождение в системе профессионального образования: зарубежная и российская практика // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 63-1. – С. 298–301.
10. Челнокова Е. А., Тюмасева З. И. Тьюторская система в образовательной практике Великобритании // Вестник Мининского университета. – 2019. – № 2 (27). – С. 1–14.
11. Микова И. С. Концептуальные подходы к тьюторству в высшей школе в отечественной и зарубежной литературе // Вестник ПГГПУ. Серия № 1. Психологические и педагогические науки. – 2016. – № 2-2. – С. 1–14.
12. Тьюторство в открытом образовательном пространстве: идея и реализация функции посредничества : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (XXIII Всерос. конф.) 30–31 окт. 2018 г. / науч. ред.: Т. М. Ковалева, А. А. Теров. – М. : МГПУ, 2018. – 256 с.
13. Ворон И. А. Академическое консультирование в условиях модернизации высшего профессионального образования // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 76-2. – С. 63–70.
14. Сурнина Т. Ю. Компетентностная модель тьюторской деятельности как основа для совершенствования деятельности современного преподавателя // Омский научный вестник. – 2008. – № 1 (63). – С. 83–88.
15. Сурнина Т. Ю. Развитие тьюторских компетенций как способ совершенствования деятельности современного преподавателя // Сибирский педагогический журнал. – 2008. – № 3. – С. 169–179.
16. Черемисина В. Г. Тьюторские технологии в развитии профессиональных компетентностей руководящих и педагогических кадров // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – № 2 (49). – С. 37–46.
17. Брыксина О. Ф., Канянина Т. И., Круподерова Е. П. Программа тьюторского сопровождения формирования ИКТ-компетентности педагогов как новый образовательный продукт // Вестник Мининского университета. – 2016. – № 2 (15). – С. 37–46.
18. Жуланова В. П., Вострикова Е. А., Фомичев Р. С. Тьюторское сопровождение как механизм формирования ИКТ-компетентности педагогов в процессе непрерывного образования // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. – 2018. – № 2. – С. 11–19.
19. Кобзева Л. В. Фронтир тьюторского корпуса // Тьюторское сопровождение. – 2012. – № 3. – С. 2–10.
20. Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Ассесмент-центр для руководителей. Опыт реализации в российской компании. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.
21. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. – М. : НРРО, 2005. – 371 с.

### References

1. Shaposhnikova N.Yu. Individual learning paths in higher education institutions of Russia and Great Britain (theoretical aspects). *Vestnik MGIMO*, 2015, no. 1 (40), pp. 243-248. (in Russian).
2. *Transforming universities*, Moscow, Center for educational transformation of the Moscow school of management SKOLKOVO, 2019, 160 p. (in Russian).
3. Kiseleva A.S. Phystech education system in the light of classical methodology empiricism and rationalism. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2020, no. 6-2 (84), pp. 15-18. (in Russian).
4. Emelyanova L.A., Solodkova M.I., Borchenko I.D. Tutoring as a technology of modern quality individualization of education. *Nauchno-pedagogicheskoye obozrenye*, 2018, no. 3 (21), pp. 144-153. (in Russian).
5. Kodzhaspirova G.M. Origin and evolution of tutorship in Russia. *Nauka i shkola*, 2019, no. 1, pp.107-117. (in Russian).

6. Gretynskaya E.O. Tutoring in Russia as a new model of education: formation and development. *Problemy nauki*, 2015, no. 4 (34), pp. 1-4. (in Russian).
7. Kovaleva T.M. et al. (Eds.) *Formation of the tutor model of a modern University in Russia*, Tomsk, Tomsk State University publ., 2019, 256 p. (in Russian).
8. Timokhina T.V. T'yutorstvo v sovremennoi retrospektive [Tutoring in modern retrospect]. *Sotsial'naya pedagogika*, 2018, no. 1, pp. 77-84. (in Russian).
9. Sergeeva M.G. Tutor support in the system of professional education: foreign and Russian practice. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 2019, no. 63-1, pp. 298-301. (in Russian).
10. Chelnokova E.A., Tyumaseva Z.I. Tutor system in educational practice in the Great Britain. *Vestnik Mininskogo Universiteta*, 2019, no. 2 (27), pp. 1-14. (in Russian).
11. Mikova I.S. Conceptual approaches to higher school tutoring in Russian and foreign literature. *Vestnik PGGPU. Serya No. 1. Psikhologicheskies i pedagogicheskies nauki*, 2016, no 2-2, pp. 1-14. (in Russian).
12. Kovaleva T.M., Terov A.A. (Eds.) *Tutoring in an open educational space: the idea and implementation of the mediation function*, Materials of the 11th International scientific and practical conference (23rd all-Russian conference), 30-31 October, Moscow, MSPU publ., 2018, 256 p. (in Russian).
13. Voron I.A. Academic consulting in the context of modernization of higher professional education. *Izvestiya RSPU named after A. I. Herzen*, 2008, no. 76-2, pp. 63-70. (in Russian).
14. Surnina T.Yu. Competence model of tutor activity as a basis for improving the activity of a modern teacher. *Omsk Scientific Bulletin*, 2008, no. 1 (63), pp. 83-88. (in Russian).
15. Surnina T.Yu. Development of Tutors competencies as a way to improve the activities of a modern teacher. *Siberian pedagogical journal*, 2008, no. 3, pp. 169-179. (in Russian).
16. Cheremisina V.G. Tutor technologies in the development of professional competence of management and teaching staff. *Domestic and foreign pedagogy*, 2018, no. 2 (49), pp. 37-46. (in Russian).
17. Bryksina O.F., Kanyanina T.I., Krupoderova E.P. Program of tutor support for the formation of ICT competence of teachers as a new educational product. *Bulletin of Minin University*, 2016, no. 2 (15), pp. 37-46. (in Russian).
18. Zhulanova V.P., Vostrikova E.A., Fomichev R.S. Tutor support as a mechanism for the formation of ICT competence of teachers in the process of continuing education. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Humanities and Social Sciences*, 2018, no. 2, pp. 11-19. (in Russian).
19. Kobzeva L.V. Frontier of the tutor corps. *Tutor support magazine*, 2012, no. 3, pp. 2-10. (in Russian).
20. Krasnoshtanova M.V., Osetrova N.V., Samara N.V. *Assessment-tsentr dlya rukovoditelei. Opyt realizatsii v rossiiskoi kompanii [The assessment center for managers. Experience of implementation in a Russian company]*, Moscow, Vershina publ., 2007, 208 p. (in Russian).
21. Spenser L., Spenser S. *Competition at work*, Moscow, HIPPO publ., 2005, 371 p. (in Russian).

#### **Сведения об авторе**

**Латышев Андрей Сергеевич** – и.о. проректора по персоналу и организационному развитию, доцент кафедры менеджмента  
 Адрес для корреспонденции: 625000, Россия, Тюмень, ул. Володарского, 6, офис 215  
 E-mail: a.s.latyshev@utmn.ru

#### **About the author**

**Andrey S. Latyshev** – Vice-rector for Human Resources and Organization Development, Associated Professor of Management Department  
 Postal address: of. 215, 6, Volodarskogo ul., Tyumen, 625000, Russia  
 E-mail: a.s.latyshev@utmn.ru

#### **Для цитирования**

Латышев А. С. Компетентностная модель тьютора – разработка и реализация в современном российском университете // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2020. – Т. 18, № 1. – С. 99–110. – DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(1).99-110.

#### **For citations**

Latyshev A.S. Modern tutor competency model – development and implementation in Russian higher education. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2020, Vol. 18, no. 1, pp. 99-110. DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(1).99-110. (in Russian).