

Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129

Гиндес Елена Григорьевна – д-р наук гос. управления, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0001-6996-480X, gindes79@gmail.com

Троян Ирина Анатольевна – канд. экон. наук, доц., доцент кафедры экономической теории, ORCID: 0000-0002-5694-9843, Researcher ID: P-7577-2017, troyan.irin@mail.ru

Кравченко Лариса Анатольевна – канд. экон. наук, доц., доцент кафедры экономической теории, ORCID: 0000-0003-1621-4495, kravchenko_la@mail.ru

Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия

Адрес: 295007, Россия, Республика Крым, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, д. 4.

Аннотация. В статье исследуются вопросы развития института наставничества в высшем образовании. Необходимость научного переосмысления концептуальных основ наставничества в современных условиях, а также его важное практическое значение в вопросах адаптации студентов, повышения качества образования и профессиональной деятельности формируют актуальность данной темы. Целью статьи является развитие концепции наставничества, разработка модели и перспектив наставнической деятельности в высшем образовании. Использовался междисциплинарный подход для определения сущности наставничества (рассмотрение категории в психологии и социологии, педагогике, менеджменте); структурно-системный анализ – для разработки модели наставничества в высшем образовании, а также графический и статистические методы. Научная новизна статьи состоит в развитии концептуальных основ наставнической деятельности и прикладных аспектов её реализации в высшем образовании России. Определены и рассмотрены сущностные элементы наставничества, а именно: понятие и подходы, цель и задачи, принципы и функции. Классифицированы виды наставничества в высшем образовании по ключевым критериям: количество наставляемых, формализация, период взаимодействия, способ реализации, направление взаимодействия, назначение. Конкретизированы основные принципы наставнической деятельности в высшем образовании. Предложена модель наставничества в высших учебных заведениях. Проведён системный анализ успешных практик и программ наставничества в высшем образовании России, выявлены проблемы и перспективы его развития в современных условиях. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования концептуальных наработок в формировании и развитии нормативно-правовой базы реализации наставничества, а также разработки и внедрения модели наставничества в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: наставничество, институт наставничества, высшее образование, программы наставничества

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

© Гиндес Е.Г., Троян И.А., Кравченко Л.А., 2023.



Для цитирования: Гиндес Е.Г., Троян И.А., Кравченко Л.А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 8-9. С. 110–129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129

Mentorship in Higher Education: a Concept, a Model and Development Prospects

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129

Elena G. Gindes – Dr. Sci. (Public Administration), Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, ORCID: 0000-0001-6996-480X, gindes79@gmail.com

Irina A. Troyan – Cand. of Sci. (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Theory, ORCID: 0000-0002-5694-9843, Researcher ID: P-7577-2017, troyan.irin@mail.ru

Larisa A. Kravchenko – Cand. of Sci. (Economic Science) Associate Professor of the Department of Economic Theory, ORCID: 0000-0003-1621-4495, kravchenko_l.a@mail.ru

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia

Address: Prospekt Vernadskogo 4, Simferopol, Republic of Crimea, 295007 Russia

Abstract. The article examines the mentorship development in higher education. The need for a scientific reconsideration of the conceptual framework of mentorship in modern conditions, as well as its important practical significance for adapting students, improving the quality of education and professional activity are forming the relevance of this topic. The purpose of the article is to develop the concept of mentorship, to design a model and to plan the mentoring in higher education. An interdisciplinary approach was used to determine the essence of mentorship (consideration of the category in Psychology and Sociology, Pedagogy, Management), a model of mentorship in higher education has been developed with a structural-system analysis, as well as with graphical and statistical methods. The scientific novelty of the article is the development of the conceptual framework of mentoring and applied aspects of its implementation in higher education in Russia. The essential elements of mentorship were identified and considered, namely: the concept and approaches, purpose and objectives, principles and functions. The types of mentorship in higher education were classified according to key criteria: the number of mentees, formalization, period of interaction, method of implementation, direction of interaction, purpose. The main principles of mentoring in higher education are specified. A model of mentoring in higher education was proposed. A systematic analysis of successful practices and mentoring programs in higher education in Russia was carried out. The problems and prospects for mentorship development in modern conditions were identified. The practical significance of the study lies in the possibility of using conceptual developments in the formation and development of the legal framework for the implementation of mentoring, as well as the development and implementation of a mentoring model in higher education institutions.

Keywords: mentorship, mentorship institution, higher education, mentoring programs

Cite as: Gindes, E.G., Troyan, I.A., Kravchenko, L.A. (2023). Mentorship in Higher Education: A Concept, a Model and Development Prospects. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 32, no. 7, pp. 110-129, doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-7-110-129 (in Russ., abstract in Eng.).

Введение

Исторически отношения наставничества отражают преемственность опыта, знаний и умений старшего поколения и молодёжи. Вопросы наставничества изучались и обсуждались исследователями в сферах социологии, педагогики, психологии, экономики и организации труда. Основопологающим базисом в этих исследованиях, независимо от направленности, является то, что наставничество положительно влияет на удовлетворённость работой, карьерный рост, личностное развитие, рефлексию и самостоятельность обучения [1, с. 1]. Актуализация проблем наставничества связана с насыщенностью образовательной среды, тенденцией к усилению несогласованности с этой средой, а также к существенной социальной дезадаптации обучающихся [2].

Институт наставничества сопровождает человека в процессе трудовой деятельности и на всех уровнях образования. Высшее образование – это важная ступень в жизни человека перед началом профессиональной деятельности, и студенты в процессе обучения ещё остаются очень восприимчивыми в отношениях наставничества, чем в период, когда они приступают к выполнению трудовых функций. Наставничество здесь способствует лучшей адаптации обучающихся к академической среде, повышает вероятность образовательных успехов.

В России существенная роль и необходимость развития практики наставничества в высшем образовании подчёркиваются и на уровне государственного управления. В этой связи институт наставничества как вектор образовательной и молодёжной политики РФ необходимо возрождать и развивать, т.к. он становится способом академического сопровождения, профессионального консультирования и нравственно-патриотического воспитания обучающихся в условиях социально-экономической и геополитической турбулентности.

В научной литературе широко представлены исследования отдельных аспектов настав-

ничества. Его существенные характеристики глубоко изучаются отечественными учёными в образовании [2] и в педагогической науке [3]. Более предметно, в том числе в высшем образовании, рассматривается концепция наставничества в образовании и зарубежными учёными [4; 5]. Однако, по мнению авторов, необходима систематизация теоретического научного вклада учёных для выработки единой концепции наставничества. Прогрессивным является исследование реверсивной формы наставничества в педагогике [6], при этом отсутствует системная классификация его видов и форм, необходимых для оптимизации выбора наставнической деятельности в современных условиях. Безусловно расширяют и требуют научного осмысления теоретической базы и прикладные аспекты исследования наставничества: анализ двумерной модели в негуманитарном вузе [7], сетевой модели [8]. Исследование проблем и направлений развития наставничества в России [9; 10] считается недостаточным в связи с динамично меняющейся ситуацией в образовательной среде. Таким образом, создаётся насущная необходимость концептуального обновления института наставничества и тщательной проработки перспектив его развития в России, в том числе в высшем образовании в современных условиях социально-экономического развития.

Целью исследования является развитие концепции наставничества, разработка модели и перспектив наставнической деятельности в высшем образовании. Теоретическим вкладом исследования является систематизация концептуальных основ наставничества, необходимых для формирования нормативно-правовой базы, и последующее практическое использование при разработке, совершенствовании и внедрении моделей и программ наставничества в высших учебных заведениях.

Методы исследования

Исследование проведено на основе междисциплинарного подхода, а также анализа

теоретических воззрений на концептуальные основы наставничества. Для разработки модели наставничества в вузах применялся структурно-системный анализ; методы синтеза и обобщения использовались для выявления проблем и определения перспектив развития наставничества в высшем образовании в РФ; полученные результаты представлены с помощью табличного и графического методов.

Концептуальные основы наставничества

Концептуальными составляющими наставничества являются определение сущности и подходов к его пониманию, постановка цели и задач, выявление принципов, функций и сфер реализации (рис. 1).

Наиболее обобщённые и частые толкования наставничества рассматривают его как форму, метод и способ обучения, воспитания, развития и профессиональной подготовки; как процесс передачи знаний, опыта и информации; как межличностные отношения и взаимодействие [3, с. 27]. По мнению авторов, целесообразно рассмотреть сущность наставничества через призму междисциплинарного подхода.

Так, в самых ранних исследованиях по психологии использовалась классическая концепция, в которой наставничество описано как основополагающие отношения, помогающие подросткам взрослеть. В этой связи термин «наставник» часто ассоциируется с понятиями «советник», «друг», «учитель», и «наставничество в данном контексте включает в себя построение личных взаимных отношений и выполнение целенаправленных действий для поддержки и мотивации студентов. Качества наставника необходимо рассматривать через призму тех задач, которые ставятся перед ним в рамках программы наставничества» [11, с. 3].

В социологии «наставничество – это способ передачи знаний, умений, навыков

молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление молодым людям помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении» [12, с. 4]. В этом контексте наставничество – это форма межличностного взаимодействия, основанное на поддержке между наставником и подопечным. Также оно представляет собой социальный институт, реализующий процесс передачи и усвоения социального опыта [13].

В национальной педагогической энциклопедии под наставничеством понимается «оказание помощи молодым преподавателям в период их вхождения в профессиональную деятельность»¹. Педагогическое наставничество обладает большим потенциалом для профессионального развития и постоянного совершенствования методов обучения педагогов.

Наставничество в менеджменте – это сознательно осуществляемый процесс профессиональной поддержки людей в достижении определённых целей с использованием потенциала подопечного и компетенций наставника [14, с. 18]. Суть наставничества заключается в целенаправленном партнёрстве наставника и наставляемого, основанном на взаимном доверии и ответственности, что ведёт к обучению и развитию. Наставничество может стать эффективным инструментом, способствующим выработке стратегий не только личностного, но и профессионального роста для достижения бизнес-целей, лучших результатов работы и более высокой эффективности организационных процессов, повышения мотивации и вовлечённости сотрудников. Качество наставнических отношений концептуализируется с точки зрения полученной психосоциальной помощи и поддержки, связанных с карьерой [15, с. 77]. Основная функция таких отношений заключается в развитии способности наставляемого к обучению

¹ Национальная педагогическая энциклопедия. URL: <https://didacts.ru/> (дата обращения: 06.04.2023).

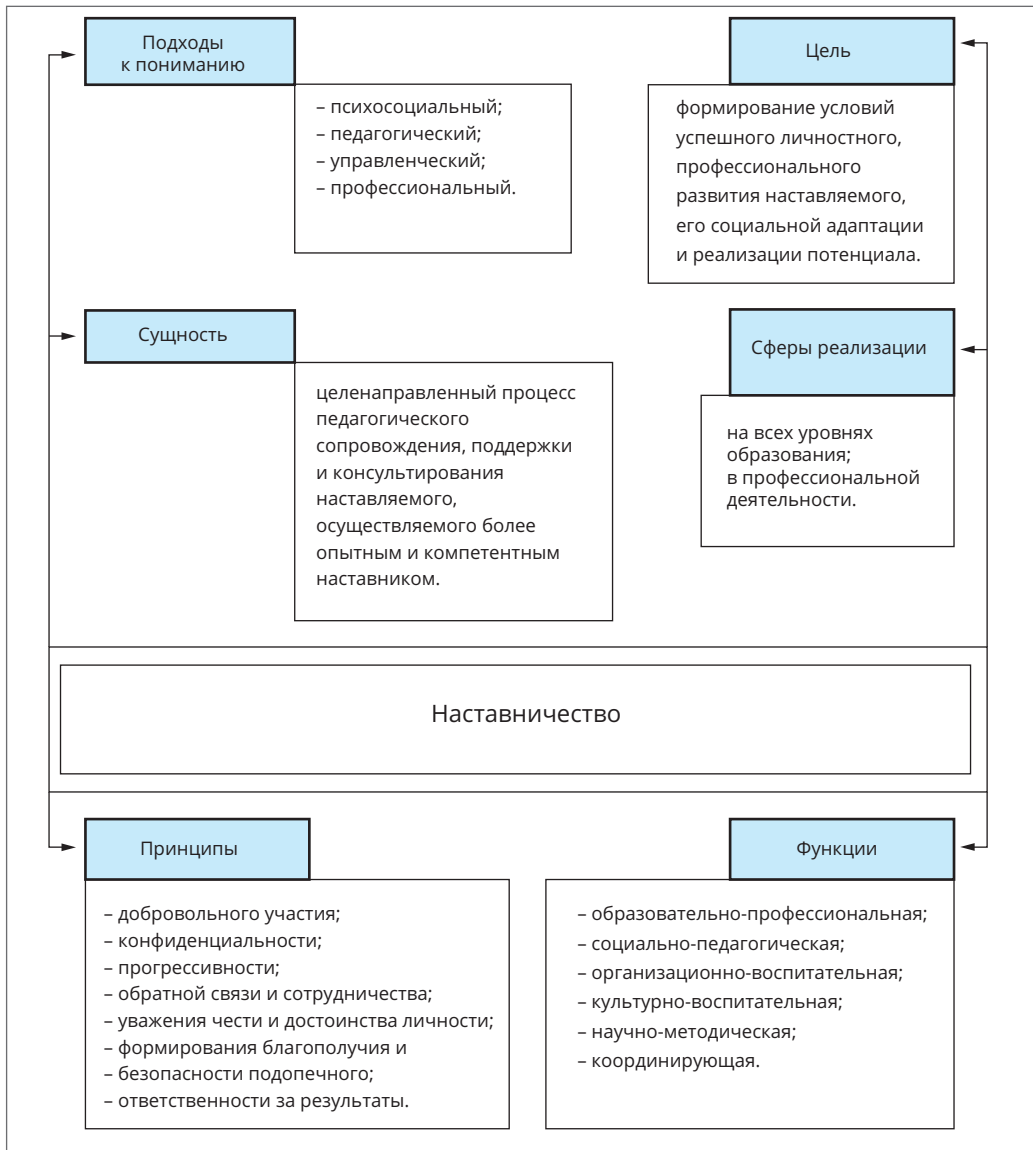


Рис. 1. Концептуальные составляющие наставничества

Fig. 1. Conceptual Components of Mentorship

Источник. Составлено авторами по данным работ [1-6, 9, 10].

путём передачи знаний, организационной культуры, мудрости, опыта, и в этом смысле наставничество становится частью корпоративной культуры. Профессиональный подход к пониманию наставничества отражает сотрудничество во взаимном развитии карьеры и способностей, обеспечении профес-

сионального становления, адаптации к профессии и выполнению трудовых функций. Наставничество с этой точки зрения может рассматриваться как средство развития дополнительного культурного капитала, необходимого для его конвертируемости на рынке труда.

На основе междисциплинарного подхода под наставничеством понимается целенаправленный процесс педагогического сопровождения, поддержки и консультирования, который осуществляется более опытным и компетентным наставником с целью преодоления образовательного дефицита, для решения образовательных задач, профессионального развития, личностного роста, самосовершенствования и самоопределения в социально-культурном отношении, а также для формирования гражданской позиции наставляемого(-ых). Наставничество рассматривается авторами не как инновация, а как традиционный эффективный метод социальной адаптации и профессионального становления обучающегося.

Психолого-педагогическая основа наставничества может быть рассмотрена как взаимодействие базового процесса (образовательная, профессиональная, коммуникативная деятельность) и вспомогательного процесса (формирование определённой идеологии, патриотическая деятельность, приобщение к корпоративной культуре). Более полно сущность наставничества проявляется в его функциях, среди которых такие основные, как: образовательно-профессиональная (инструментальная), социально-педагогическая, организационно-воспитательная, культурно-воспитательная, научно-методическая, координирующая. Наставничество должно осуществляться на основе единых концептуальных принципов: добровольного участия; конфиденциальности; прогрессивности; обратной связи и сотрудничества; уважения прав, чести и достоинства личности; формирования благополучия и безопасности; ответственности.

Наставничество реализуется на разных этапах жизни человека, на всех уровнях образования, в определённой предметной области, в конкретной профессии. В современном контексте определение наставничества рассматривается как более всеобъемлющее чем ранее и выходит за рамки развития карьеры.

Наставничество в высшем образовании

В последние годы наставническая деятельность значительно изменилась, особенно в связи с цифровизацией, реорганизационными процессами в высшем образовании, активным сотрудничеством бизнеса и образовательных учреждений. Многообразие видов наставничества в высшем образовании позволяет выбрать наиболее эффективные и актуальные, отвечающие региональным и национальным вызовам. Видовая классификация схематично представлена на *рис. 2*.

Педагог высшей школы кроме своей основной трудовой деятельности может осуществлять наставническую деятельность в таких сферах, как: образовательная, профессиональная, личностная, досуговая, креативная, коммуникативная, научно-исследовательская. В этой связи вид наставничества будет отражать конкретный дефицит наставляемого. По видам деятельности в высшем образовании следует различать следующие виды наставничества:

– адаптационное – относится к «психологическому реформатированию студентов, которое выражается в существенном влиянии на их самоопределение в вузе, а также после получения ими квалификации» [5, с. 22–23];

– профессиональное (инструментальное) – реализуется в сфере планирования карьеры, повышения профессиональных навыков, например, через поддержку студентов во время стажировки, профессиональных практик или при содействии успешной трудовой деятельности молодых преподавателей со стороны более опытных коллег;

– научное (академическое) – осуществляется в сфере научно-исследовательской деятельности, например, в процессе руководства подготовкой и написанием научных, конкурсных, проектных работ;

– патриотическое – состоит в формировании чувств идентичности и развития,

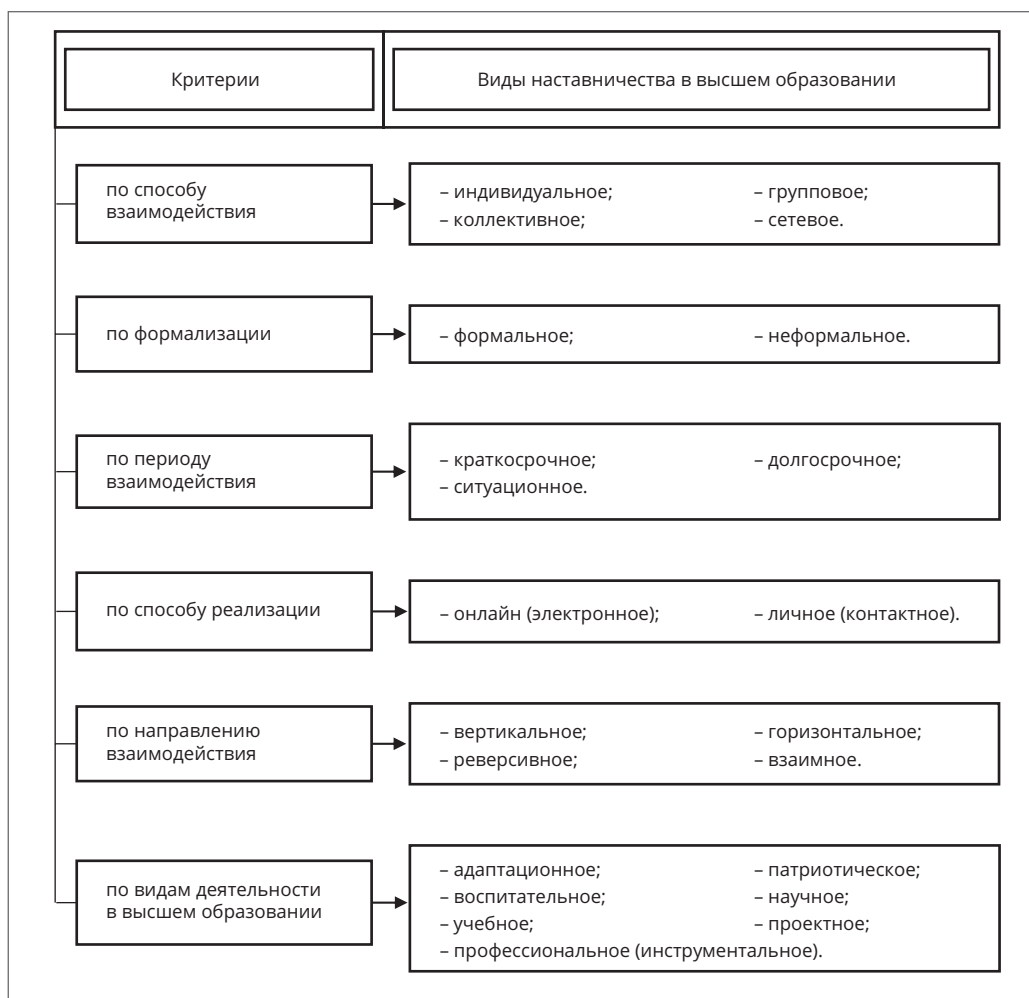


Рис. 2. Классификация видов наставничества в высшем образовании
Fig. 2. Classification of Types of Mentorship in Higher Education

Источник. Составлено авторами по данным работ [2, 3, 5–9, 12, 13].

чувств принадлежности к университету, к стране, общенациональным целям развития;

– воспитательное – его задачами становится передача духовно-нравственных ценностей, принятых в обществе, морально-этических норм и правил, развитие уважения и понимания институтов семьи и государства, всестороннее развитие современного мировоззрения личности;

– учебное – связанное непосредственно с задачами мотивации студентов в получении образования;

– проектное – в процессе реализации проектного обучения, целями которого становятся и решение конкретной проблемы, и развитие личности и команды.

Несмотря на множество видов наставничества, для более глубокого анализа необходимо конкретизировать его основополагающие принципы в высшем образовании:

– научности (предполагает реализацию научно обоснованных программ, техник и приёмов в образовательных организациях);

- системности (разработка и реализация программ наставничества с учётом взаимодействия на всех уровнях: от образовательной организации до регионального и федерального уровней);

- стратегической целостности (согласованность стратегии реализации программ наставничества в единстве и общей направленности региональной и национальной стратегий развития наставничества);

- легитимности (что означает соблюдение норм существующего законодательства Российской Федерации при реализации программ наставничества, например, нарушение авторских прав в научном наставничестве);

- равенства и сохранения индивидуализации (программа наставничества должна учитывать индивидуальные особенности людей при сохранении этических, нравственных и социокультурных ценностей и приоритетов).

Отношения наставничества в высшем образовании претерпевают серьёзные изменения, и в некоторых высших учебных заведениях в программах наставничества начинает доминировать исследовательская компонента. Многие учёные отмечают высокий потенциал наставничества в отношении улучшения успеваемости, развития не только знаний, но и научно-исследовательской работы студентов, формирования логико-аргументированного, критического мышления, а также цифровых компетенций, необходимых современным обучающимся. Наставничество становится наиболее доступным инструментом для «набора и развития студентов на протяжении академического жизненного цикла, в рамках и за его пределами» [5, с. 19]. Это в значительной степени способствует обретению студентами положительного профессионального опыта. Наставничество может функционировать как форма развития преподавателя и как бесценный инструмент для повышения педагогических навыков, которые, в свою очередь, улучшают среду обучения в высшем образовании.

В высшем образовании следует рассматривать такие субъекты наставничества, как:

- наставник (преподаватель, куратор, декан, специалист, имеющий компетенции для осуществления наставнической деятельности, а также студент при равном и взаимном наставничестве);

- наставляемый (обучающийся или группа обучающихся, молодой специалист, которые имеют образовательный, профессиональный, патриотический, идеологический и другие виды дефицитов);

- органы контроля и сопровождения (администрация вуза, учебно-методические советы, формирующие соответствующую инфраструктуру, образовательную среду, организационное, документарное и методологическое сопровождение).

Часто считается, что наставничество состоит из формальных программ, в которых старших или опытных сотрудников просят наставлять младших сотрудников, однако, оно может быть более разнообразным и многомерным. Так, неформальная его форма реализуется без финансового вознаграждения посредством добровольной передачи знаний, опыта и оказания социально-психологической поддержки. Различные формы наставничества принимает отчасти из-за всё большего числа кандидатов с разным опытом и способностями [16]. Для успешного наставничества немаловажно, чтобы подопечный воспринимал наставника как компетентного, надёжного советника в процессе установившихся доверительных отношений. Необходимыми компетенциями наставника являются высокий уровень эмоционального интеллекта, коммуникативные навыки, педагогический опыт, заинтересованность, креативность. Важно понимать, что наставнику необходимы и дополнительные компетенции, формирование которых может быть заложено в программах повышения квалификации преподавателей. В вузах возникает потребность в педагогах, которые будут обладать не только профессиональными качествами,

но и чувством ответственности за воспитание подрастающего поколения, критичным и конструктивным мышлением, навыками коммуникации, гибкости в общении, организаторскими способностями.

Отметим, что деятельность наставника достаточно специфична, и это связано с многообразием функций, которые выполняет педагог высшей школы. Одной из первых учёных, которые комплексно исследовали отношения наставника к наставляемому, стала К. Крам. Она выделяет карьерные функции наставника (обучение, финансовая поддержка, демонстрация, оценка, формирование эталона) и психосоциальные (консультирование, эмоциональная поддержка, социальная адаптация) [17, с. 614]. Перечисленные функции наставника определяют характер и направленность развития подопечного, что может помочь как наставнику, так и наставляемому управлять своими ожиданиями и понимать, какое влияние они оказывают на эти отношения, а также то, как «легитимность и авторитет наставника развиваются и воспринимаются» [18, с. 57]. Наставник сочетает в себе компетенции педагога, высшей ценностью для которого выступает развитие каждого участника проекта и команды в целом [19, с. 136].

Система отношений наставничества в организациях высшего образования может быть представлена в виде соответствующих моделей. В высшем образовании интересна модель двойного наставничества, когда «выпускника сопровождают наставник от высшего учебного заведения или учреждения дополнительного профессионального образования и наставник от организации работодателя» [7, с. 72]. В сетевой модели основными направлениями реализации наставничества называют психологическое, методическое, правовое и социально-культурное сопровождение [8, с. 241]. Целесообразно представить обобщённую модель наставничества, которая может быть использована в высшем учебном заведении (рис. 3).

Модель наставничества (рис. 3), представляющая собой обобщённый механизм реализации, включает формальные и неформальные отношения, возникающие в процессе использования программ через конкретные мероприятия, формы и техники. Формальные программы в высших учебных заведениях могут значительно различаться по многим критериям. В зарубежных университетах разрабатываются специализированные программы наставничества для улучшения академической успеваемости студентов. В рамках той или иной программы наставничества определяются формы и техники наставничества, комплекс мероприятий (проекты, конкурсы, работа клубов и прочее). В высшем образовании основными формами наставнической деятельности являются «преподаватель–студент», «преподаватель–преподаватель», «студент–студент», «работодатель–студент». Ключевым методом наставника следует считать убывающую поддержку и сопровождение, что способствует выработке самостоятельности, самомотивированности наставляемого. При этом наставническая деятельность реализуется в том числе и через часы нагрузки преподавательской работы: консультации, кураторские часы, беседы, групповая рефлексия, моделирование ситуаций, методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания, нетворкинг, демонстрация личного примера. Многообразие техник сегодня способствует выбору наиболее эффективных.

В модели наставничества основополагающим этапом является определение его цели и задач. Целью программ в высшем образовании может быть интеграция профессионального становления наставляемого с его личностным социальным развитием в условиях самоидентификации в обществе. Как правило, основными задачами становятся устранение образовательного дефицита, развитие интереса к научно-исследовательской деятельности, ускорение профессионального становления, социальная адаптация наставляемых, формирование нравственно-эти-

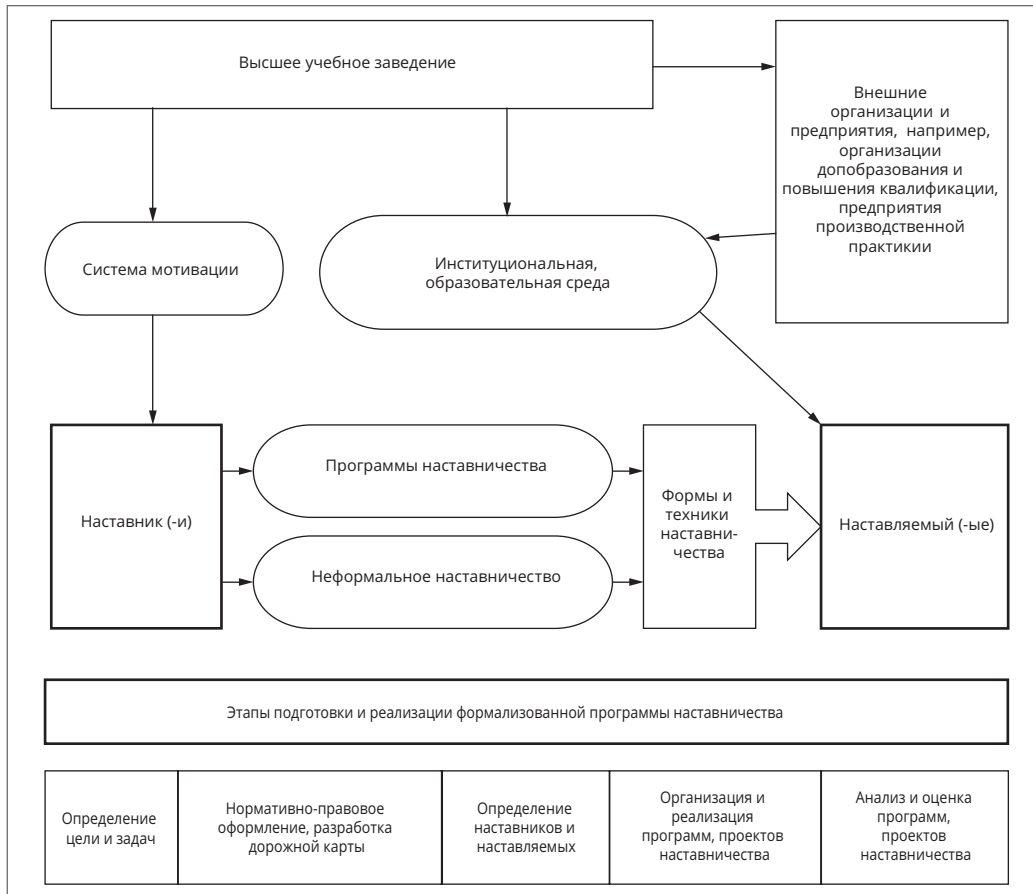


Рис. 3. Модель наставничества в высшем образовании
 Fig. 3. Model of Mentorship in Higher Education

Источник. Разработано авторами

ческих качеств, чувства принадлежности к общенациональным идеям.

Для эффективного развития наставничества необходимы соответствующая институциональная, образовательная среда, мотивационный механизм вовлечения преподавателей и обучающихся в наставническую деятельность, формирование и поддержка соответствующего уровня образовательной и социальной культуры, гражданской ответственности и активности, привлечение сторонних организаций для решения задач (например, организации повышения квалификации преподавателей, предприятия – базы прохождения

практик студентов или осуществляющую сотрудничество в рамках «наука–бизнес». В этом контексте администрация вузов играет роль драйвера и организатора наставнической деятельности.

Наставничество в системе высшего образования в Российской Федерации

Наставничество в российском высшем образовании – многоаспектное явление: оно включает в себя традиционно образовательную, академическую (научную), профессиональную компоненту, а также нравственно-этическую (воспитательную), патриотическую составляющие. Сегодня в каждом от-

дельном высшем учебном заведении России глубина, направленность, формы и распространённость наставничества существенно разнятся. Например, «в Национальном исследовательском университете ИТМО развито наставничество в ИТ-сфере студентов старших курсов над младшими. В Финансовом университете при Правительстве РФ работает программа наставничества выпускников вуза по развитию профессиональных навыков и *soft skills* у студентов. Российский университет дружбы народов имеет хороший опыт наставничества в адаптации иностранных студентов к отечественной образовательной среде» [9, с. 249]. Существуют и федеральные проекты наставничества. С 2021 г. при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ реализуется проект наставничества «Женщины: Школа наставничества», который стал флагманом содействия профессиональному росту и развитию студентов.

Одним из важнейших функционирующих проектов в России в сфере наставничества является Академия наставников, созданная Фондом «Сколково» при поддержке Национальной технологической инициативы и Кружкового движения². Это проект по подготовке, сертификации и трудоустройству наставников проектной деятельности. Специалистами Академии была разработана базовая модель компетенций наставника проектного обучения, которая описывает компетенции, проявляющиеся на трёх уровнях (начальном, базовом и продвинутом) и в таких областях, как: контекст проекта, нормы и требования, этика и культура, осознанность и рефлексивность, работа в команде, целеполагание, генерация идей, комплексное планирование, оценивание и контроль, развитие участников и команды проекта³.

В рамках Года педагога и наставника в регионах страны запланированы и уже проводятся интерактивные лектории, форумы, конкурсы, всероссийские и международные научно-практические конференции и другие мероприятия, направленные на повышение статуса педагога-наставника. По результатам экспертных сессий Минобрнауки совместно с Фондом «Сколково» и Донским государственным техническим университетом были определены успешные практики наставничества в вузах России в 2022 г. В сессиях участвовали вузы, активно проявившие себя в мониторинге практик наставничества, который проводился Минобрнауки в 2021 г.⁴ Рассмотрим программы наставничества, реализуемые данными вузами (*табл. 1*).

На основе анализа данных с официальных сайтов вузов Российской Федерации, указанных в *табл. 1*, о различных направлениях, формах и инструментах наставничества, следует отметить наличие во всех рассмотренных вузах наставничества в виде кураторства групп обучающихся первого курса, что проявляется в их учебной, социальной и организационной адаптации. В отношении старших курсов следует подчеркнуть существенную роль горизонтального наставничества, осуществляемого студентами 2-4 курсов для первокурсников – через студенческие объединения, отряды, самоуправление. Форма наставничества «студент–студент» в высшем образовании в России стала наиболее эффективной в вопросе социальной адаптации, студенты старших курсов активно помогают вовлечению первокурсников в учебную среду, научную и творческую жизнь, внеучебную деятельность.

Стоит также подчеркнуть, что во всех рассмотренных выше вузах РФ активно реализуется академическое наставничество через работу Советов молодых учёных (СМУ), Со-

² Академия наставников. URL: <https://academy.sk.ru/about-us> (дата обращения: 07.04.2023).

³ Базовая модель компетенций наставника проектного обучения. «Академия наставников». URL: https://drive.google.com/file/d/1sathazx4Wz3P7Qr8hcTX_fia0LSL5jBO/view (дата обращения: 07.04.2023).

⁴ Наставничество в вузах: лучшие практики и зона развития. URL: <https://donstu.ru/news/obrazovanie/nastavnichestvo-v-vuzakh-luchshie-praktiki-i-zona-razvitiya/> (дата обращения: 08.04.2023).

Таблица 1

Практики наставничества в высшем образовании РФ, 2022 г.

Table 1

Practices of Mentorship in Higher Education in the Russian Federation, 2022

№	Высшее учебное заведение	Программы и практики наставничества
1	НИТУ МИСиС	Реализация комплексной адаптационной программы «Погружение», задачами которой стали сопровождение студентами-старшекурсниками студентов младших курсов, карьерные и культурно-творческие мероприятия, цифровые сервисы для первокурсников, помощь в развитии мягких навыков и подготовке студактива. Участие в проектах, форумах, например, «Новый уровень», «Школа наставника», «100 дней первокурсника»
2	Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского	Функционирование Центра поддержки одарённых детей, базовых школ РАН и федеральной инновационной площадки, кураторство через студенческое самоуправление, реализация круглых столов, конференций и марафонов, посвящённых наставничеству в сфере педагогического образования
3	Российский государственный гуманитарный университет	Программы кураторства для студентов первого курса, работа Психологической службы для социальной адаптации, работа Студенческих отрядов РГГУ, занимающихся временным профессиональным трудоустройством, гражданским и патриотическим воспитанием, развитием творческого и спортивного потенциала молодёжи
4	Тюменский государственный университет	Функционирование Центра тьюторского сопровождения студентов первого курса, задачами которого являются помощь в построении индивидуального образовательного маршрута, участии в научных мероприятиях, зарубежных стажировках, дополнительных курсах, практиках у работодателей, участие в проектах, например, в «Школе наставников»
5	Донской государственный технический университет	Функционирование Управления профессиональной ориентации и поддержки талантливой молодёжи для студенческой адаптации и развития творческих способностей. Работа Школы лидерства, в которой на основе преемственности происходит формирование персонала для научной, педагогической и организационно-управленческой работы. Работа Центра психологической поддержки
6	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	Развитие наставничества в проектной деятельности: функционирование Фонда поддержки образования, науки и производства им. Ф.И. Перегудова, который призван инициировать и содействовать проектной деятельности талантливой молодёжи, в том числе студентов, аспирантов, молодых учёных и специалистов. Работа Центра практики, оказывающий информационную поддержку и содействие студентам во взаимодействии с работодателями, в том числе в процессе прохождения практики. Функционирование Центра доступности образования для студентов с ограниченными возможностями здоровья. Деятельность Управления воспитательной работы в сфере воспитания и активного участия в форумах «Сила поколения» на площадке «Наставничество»
7	Московский политехнический университет	Осуществление наставничества через студенческое самоуправление, Студенческое общественное объединение «Кураторы Московского Политеха», ежегодные фестивали «Первокурсник». Работа Службы психологической помощи, направленной на социально-психическое сопровождение студентов

ветов студенческого научного сообщества. Ведётся работа научных школ, реализуются научные проекты, к работе научно-практических лабораторий привлекаются студенты под руководством наставников-руководителей и др. Задачами такого научного наставничества являются: научная адаптация молодых исследователей; их консультирование и сопровождение, формирование соответствующих условий для результативной научной деятельности.

В условиях цифровизации активизируется применение цифровых технологий с целью «сотрудничества молодых учёных в России и за рубежом, создания коллабораций и научных коллективов для участия в конкурсах и грантовых программах» [20, с. 66]. Глава Минобрнауки России В. Фальков определяет, что «участниками пилотной программы наставничества студенческих научных объединений со стороны СМУ станут шесть вузов: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта; Российский университет дружбы народов; Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова; Государственный академический университет гуманитарных наук; Московский государственный технический университет гражданской авиации; Петрозаводский государственный университет»⁵.

При этом, авторы считают, что сейчас недостаточно развивается наставничество в патриотической и морально-нравственной сферах деятельности студента. Лишь в немногих вузах представлены клубы патриотического воспитания. Воспитанием студенческой молодёжи сегодня занимаются наставники (кураторы) групп, проблема организации воспитательной работы которых является одной из актуальных по

ряду причин. Во-первых, наставник играет существенную роль в воспитании студента как представитель его микросреды в период обучения. Во-вторых, происходит нарастание социальной, интеллектуальной дифференциации, усиление конкуренции в студенческой среде, что мешает работе наставника по формированию студенческого коллектива. Наставник должен владеть методиками национально-патриотического, эстетического, превентивного, экономического, гражданского, гендерного, семейного воспитания.

Стоит отметить, что в высшем образовании РФ наблюдается преобладание в профессорско-преподавательском составе людей старше 60 лет: работники в возрасте до 30 лет составляют всего 4,6%, тогда как – НПП от 30 до 60 лет – 28,7%⁶. А это значит, что молодых специалистов, нуждающихся в помощи более опытных наставников в вузах, не так много, и отсутствует необходимость развития наставничества по типу «преподаватель–преподаватель».

Менее распространено профессиональное наставничество студентов и молодых специалистов. При этом вопрос синергии взаимодействия бизнеса, науки и образования остаётся актуальным. По мнению авторов, сопровождение выпускника на пути к его профессиональному становлению должно стать одной из генеральных задач вузов. В условиях имеющихся проблем несоответствия качества профессионального образования требованиям бизнеса наблюдается постепенное нарастание дефицита квалифицированных кадров, способных работать в высокотехнологичных, промышленных секторах экономики и сферы услуг. Сейчас опыт трудоустройства выпускников вузов недостаточно успешный,

⁵ Министерство науки и высшего образования. Год педагога и наставника: события, объединяющие мир образования. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/65175/> (дата обращения: 09.04.2023).

⁶ Образование в цифрах: 2022: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, Л.Б. Кузьмичева, О.К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 132 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/749756927.pdf> (дата обращения: 27.03.2023).

Таблица 2

Доля трудоустроенных выпускников 2018-2020 гг. выпуска в общей численности выпускников образовательных организаций, %

Table 2

Share of Employed Graduates of 2018-2020 Graduation in the Total Number of Graduates of Educational Institutions, %

Уровень образования трудоустроенных выпускников	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Высшее	88,1	84,2	78,0
Среднее профессиональное:			
по программе подготовки специалистов среднего звена	82,1	78,2	72,6
по программе подготовки квалифицированных рабочих (служащих)	80,2	75,2	71,6
Всего трудоустроенных выпускников	85,2	81,0	75,4

о чём говорят статистические данные⁷ (табл. 2).

Необходимо отметить, что и численность выпускников (бакалавров, специалистов, магистров) в РФ имеет тенденцию к снижению: в 2019 г. количество выпускников составило 908,6 тыс. чел., в 2020 г. – 849,4 тыс. чел., а в 2021 г. – 813,3 тыс. чел. Важно подчеркнуть ориентированность на трудовую деятельность у обучающихся уже в период обучения. Так, 38,6% студентов бакалавриата имели опыт трудовой деятельности (рис. 4). Для обучающихся по программам специалитета, магистратуры эта цифра ещё больше – 40,3%⁸.

Важно выделить ключевые проблемы наставничества в высшем образовании в России, одной из которых является недостаточный уровень профессионального наставничества студентов, обусловленный вызовами рынка труда. Также следует подчеркнуть, что наставничество на различных ступенях становления человека как личности и как профессионального работника не имеет общей стратегии. Так, в школах, вузах, на пред-

приятиях действуют разные формы наставничества, нет преемственности. Одной из серьёзных проблем наставничества остаётся отсутствие единой и общепринятой научно обоснованной концепции наставничества. Следует также отметить недостаточный уровень методического, инфраструктурного и институционального сопровождения наставнической деятельности в высшем образовании. Для решения этой проблемы учёными предлагается «анализ и обобщение передовых практик в рамках новых институциональных структур в области наставничества: институтов, лабораторий, исследовательских центров» [10, с. 10].

Авторы считают, что в системе высшего образования наставничество должно сосредотачиваться не только на социально-психологической адаптации студентов, но в большей степени – на их профессиональном и научном развитии. Для успешного достижения целей наставничества, оно должно носить системный характер, затрагивать все уровни становления будущего специалиста (рис. 5).

⁷ Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.03.2023).

⁸ Образование в цифрах: 2022: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, Л.Б. Кузьмичева, О.К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 132 с. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/749756927.pdf> (дата обращения: 27.03.2023).

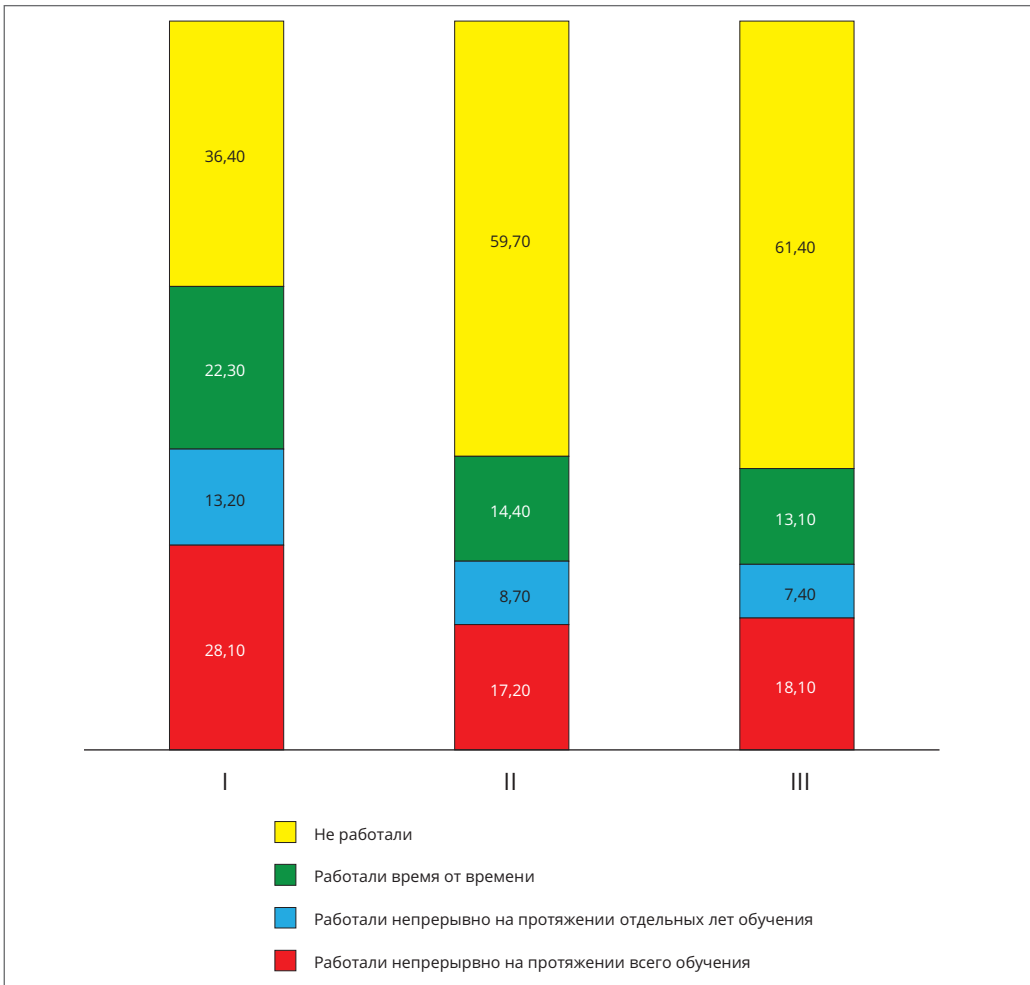


Рис. 4. Выпускники, работавшие во время обучения, и уровень полученного ими образования, % от численности выпускников соответствующего уровня образования 2021 г.:

I – аспирантура (адъюнктура), ординатура, ассистентура-стажировка; II – специалитет, магистратура; III – бакалавриат

Fig. 4. Graduates worked during their studies and level of their education, in % of the number of graduates of the corresponding level of education, 2021:

I – Training Programs for Postgraduate (Adjuncture), Residency Programs, Programs of Assistantship-internships; II – Specialist Degree, Master Program; III – Bachelor Program

Программы наставничества должны быть адаптированы к современным образовательным тенденциям и отвечать глобальным вызовам. «Университеты имеют существенный потенциал связующего звена между местным и глобальным, и это даёт им значительные возможности адаптации к изменяющимся условиям и влияния на социально-эконо-

мическое развитие общества» [21, с. 106]. По мнению авторов, необходимо развивать систему обмена опытом и лучшими практиками наставничества в высшем образовании на межвузовских интерактивных площадках. Учитывая все преимущества наставничества, разумно, чтобы вузы инвестировали ресурсы для внедрения таких программ.

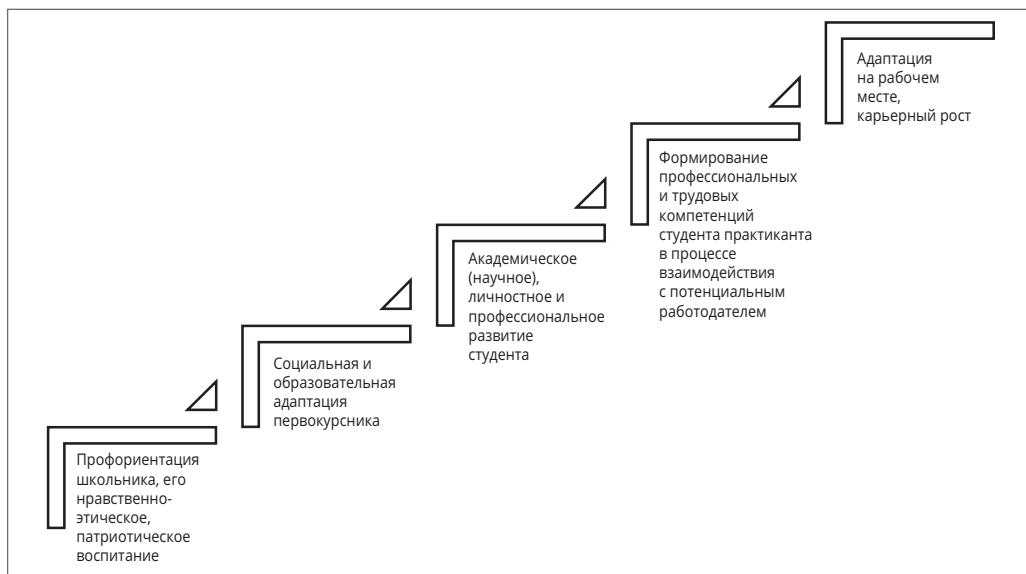


Рис. 5. Уровни профессионального наставничества обучающихся в высшей школе
 Fig. 5. Levels of Professional Mentorship for Students in Higher Education

Источник. Разработано авторами

Эффективность программ наставничества зависит от ряда факторов: осознания студентом целей и задач обучения; его инициативности и активности; доброжелательности и тактичности отношений на основе взаимоуважения. Система наставничества в высшей школе должна связывать такие элементы, как всестороннее участие и преданность делу наставников, соответствующий мотивационный механизм наставнической деятельности; совместимость с макросистемой, в которой функционирует институт наставничества; жизнеспособная структура, соответствующая законодательным нормам, социально-экономическим вызовам, менталитету общества. Наставничество, как правило, не включается в карьерные ожидания преподавателей, не учитывается при расчёте нагрузки и не отражается на карьерном продвижении. Важными препятствиями, с которыми сталкиваются преподаватели на пути к актуализации на-

ставничества, являются нехватка времени, неэффективный механизм стимулирования, отсутствие заинтересованности преподавателей как в факторе карьерного роста и повышения статуса, недостаток соответствующих информационных ресурсов и учебно-методического сопровождения.

Траектория современного наставничества должна иметь комплексный стратегический вектор. В. Путин в послании Федеральному собранию в 2023 г. объявил о необходимости реформирования системы высшего образования на основе «синтеза того лучшего, что было в советской системе, и опыта последних десятилетий»⁹. Такой синтез представляется возможным в тесной интеграции с развитием института наставничества. 25 апреля 2022 г. был подписан указ № 231, согласно которому до 2031 г. продлится десятилетие науки и технологии. В соответствие с ним одной из важных задач стало привлечение талантливой молодёжи в сферу исследований и раз-

⁹ Майер А. Ведомости. Путин объявил о реформе высшего образования. 2023. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/02/21/963818-vladimir-putin-obyavil-o-reforme-obrazovaniya> (дата обращения: 27.03.2023).

работок. В этой связи, по мнению авторов, именно институт наставничества в высшем образовании сможет интегрировать задачи 10-летия науки и технологии и Года педагога и наставника.

Наставничество сегодня требует закрепления в законодательно-нормативных документах. До сих пор на законодательном уровне отсутствует единая концепция, нормативно-правовые определения наставничества, наставника, механизма реализации наставничества, порядок стимулирования. Важно внести чёткое разъяснение в Трудовой кодекс о порядке оплаты наставнической деятельности. Сейчас это может быть как отражение функционала непосредственно в трудовом договоре работника, либо рассмотрение его в качестве выполнения дополнительных функций и соответствующего премирования. Одними из возможных прерогатив наставников могут стать: приоритеты в получении дополнительного образования, социальных программ, мотивационные конкурсы по типу «Лучший наставник». Авторы исходят из того, что наиболее успешный процесс воспитания и обучения в вузе обеспечивается эффективной системой наставничества.

Заключение

Институт наставничества является значимым социальным механизмом передачи опыта, знаний и ценностей от одного поколения к другому. Представленная в данной работе систематизация концептуальных основ наставничества, в том числе анализ подходов к пониманию, сущность, цель, функции, принципы и сферы реализации, а также разработанная классификация видов и обобщённая модель наставничества в высшем образовании уточняют и развивают имеющиеся теоретические наработки в данном вопросе, что может быть ценным при формировании единой концепции наставничества в России. Проведённый анализ практик наставнической деятельности вузов в РФ позволил выявить проблемы и перспективы её развития в высшем образовании, что

может быть использовано при разработке модели наставничества в высшем учебном заведении. Анализ наставнической деятельности в высшем образовании в России дал возможность определить перспективы её развития: обеспечение системного характера наставничества, реализуемого на всех этапах становления будущего специалиста; единый научно обоснованный концептуальный подход к наставничеству, который должен быть законодательно закреплён в нормативно-правовых актах; ориентация на профессиональное наставничество обучающихся, отвечающее национальным целям и региональным требованиям на рынке труда; поддержка академического наставничества для обеспечения интеграции науки, бизнеса и образования; возрождение патриотического, воспитательного наставничества в высших учебных заведениях как необходимого элемента развития профессионала, гражданина и личности.

Эффективная система наставничества должна обеспечить интеграцию науки, образования и бизнеса, помогая ликвидировать образовательный, академический, профессиональный, патриотический и нравственно-этический дефициты обучающегося, отвечать национальным целям и современным вызовам. Сегодняшняя ситуация вызывает необходимость дальнейшего исследования по закреплению гарантий прав наставляемых и наставников, установлению порядка и критериев отбора наставников, изучению профессиограммы наставника с учётом результатов и эффективности наставнической деятельности.

Литература

1. *Heeneman S., de Grave W.* Development and Initial Validation of a Dual-Purpose Questionnaire Capturing Mentors' and Mentees' Perceptions and Expectations of the Mentoring Process // BMC Med Educ. 2019. Vol. 19. P. 1–13. DOI: 10.1186/s12909-019-1574-2
2. *Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С.* Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональ-

- ное образование и рынок труда. 2019. № 3. С. 4–18. DOI: 10.24411/2307-4264-2019-10301
3. Дудина Е.А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2017. Т. 7. № 5. С. 25–36. DOI: 10.15293/2226-3365.1705.02
 4. Larsen E., Jensen-Clayton C., Curtis E., Loughland T., Nguyen Hoa T. M. Re-Imagining Teacher Mentoring for the Future // Professional Development in Education. 2023. February. P. 1–15. DOI: 10.1080/19415257.2023.2178480
 5. Ball E., Hennessy C. De-mystifying the Concept of Peer Mentoring in Higher Education: Establishing Models for Learning. In C. Woolhouse, L.J. Nicholson (Eds.), Mentoring in Higher Education – Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development. 2020. P. 17–38. DOI: 10.1007/978-3-030-46890-3_2
 6. Дорохова Т.С., Галагузова Ю.Н. Методологические основания реверсивного наставничества в профессиональной деятельности педагогов // Педагогическое образование в России. 2022. № 5. С. 154–162. DOI: 10.26170/2079-8717_2022_05_18
 7. Мамаева И.А. Двумерная модель наставничества в негуманитарном вузе // Агроинженерия. 2020. № 5(99). С. 71–77. DOI: 10.26897/2687-1149-2020-5-71-77
 8. Милькевич О.А. Проектирование сетевой модели наставничества в Московской области // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 72-3. С. 239–242. EDN: МРМНЖК.
 9. Атласова С.С. О наставничестве в системе высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 12. С. 248–251. DOI 10.24158/spp.2022.12.38
 10. Долженко Р.А., Сальцев А.А. Новые направления развития наставничества в РФ // Педагогическое образование в России. 2018. № 9. С. 6–12. DOI: 10.26170/ro18-09-01
 11. Keijzer R., van der Rijst R., van Schooten E. et al. Towards Emotional Responsive Mentoring of At-Risk Students in Last-Resort Programs // Empirical Res Voc Ed Train. 2021. December 15. P. 1–22. DOI: 10.1186/s40461-021-00129-9
 12. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях: под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с. URL: <https://cvsrserp.edumsko.ru/collective/nastavnik/doc/1382016> (дата обращения: 27.03.2023).
 13. Артамонова Е.И., Тесленко О.В. Наставничество как проявление качества профессиональной подготовки будущего преподавателя вуза // Педагогическое образование и наука. 2022. № 3. С. 13–24. DOI: 10.56163/2072-2524-2022-3-13-24
 14. Baran M., Zarzycki R. Key Effects of Mentoring Processes — Multi-Tool Comparative Analysis of the Career Paths of Mentored Employees with Non-Mentored Employees // Journal of Business Research. 2021. Vol. 124. P. 1–11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.032
 15. Eby L.T., Robertson M.M. The Psychology of Workplace Mentoring Relationships // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2020. Vol. 7 (1). P. 75–100. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924
 16. Cordie L.A., Brecke T., Lin X., Wooten M.C. Co-Teaching in Higher Education: Mentoring as Faculty Development // International Journal of Teaching and Learning in Higher Education. 2020. Vol. 32. No. 1. P. 149–158. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1259487.pdf> (дата обращения: 27.03.2023).
 17. Kram K.E. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 1983. Vol. 26 (4). P. 608–625. DOI: 10.2307/255910
 18. Colvin J.W., Ashman M. Credibility: What Role Does It Play in a Peer Mentoring Relationship? In C. Woolhouse L. J. Nicholson (Eds.), Mentoring in Higher Education—Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development, 2020. P. 55–74. DOI: 10.1007/978-3-030-46890-3_4
 19. Никольский, В.С., Неслуховская А.В. Компетенции наставника проектного обучения и его роль в освоении проектного подхода учащимися // Исследователь/Researcher. 2020. № 1(29). С. 135–143. EDN: NERPLO.
 20. Митрофанов С.В. Комарова Е.В. Анализ мер привлечения и поддержки молодых исследователей в условиях цифровой трансформации науки // Информационное общество. 2021. № 6. С. 63–69. DOI: 10.52605/16059921_2021_06_63
 21. Троян И.А., Кравченко Л.А. Современная парадигма и модернизационные компоненты высшего образования // Образование и саморазвитие. 2021. Т. 16. № 3. С. 100–114. DOI: 10.26907/esd.16.3.10

Статья поступила в редакцию 11.04.2023

Принята к публикации 02.08.2023

References

1. Heeneman, S., de Grave, W. (2019). Development and initial validation of a dual-purpose questionnaire capturing mentors' and mentees' perceptions and expectations of the mentoring process // *BMC Med Educ*. Vol. 19, pp. 1-13, doi: 10.1186/s12909-019-1574-2
2. Blinov, V.I., Esenina, E.Ju., Sergeev, I.S. (2019). Mentoring in Education: You Need a Well Sharpened Tool. *Professional'noe obrazovanie i rynek truda = Vocational Education and Labour Market*. No. 3, pp. 4-18, doi: 10.24411/2307-4264-2019-10301 (In Russ., abstract in Eng.).
3. Dudina, E.A. (2017). Mentoring as an Educational Activity: Essential Characteristics and Structure. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*. Vol. 7, no. 5, pp. 25-36, doi: 10.15293/2226-3365.1705.02 (In Russ., abstract in Eng.).
4. Larsen, E., Jensen-Clayton, C., Curtis, E., Loughland, T., Nguyen Hoa, T.M. (2023). Re-Imagining Teacher Mentoring for the Future // *Professional Development in Education*. February, pp. 1-15, doi: 10.1080/19415257.2023.2178480
5. Ball, E., Hennessy, C. (2020). De-mystifying the Concept of Peer Mentoring in Higher Education: Establishing Models for Learning. In C. Woolhouse, L.J. Nicholson (Eds.), *Mentoring in Higher Education – Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development*. Pp. 17-38, doi: 10.1007/978-3-030-46890-3_2
6. Dorokhova, T.S., Galaguzova, Ju.N. (2022). Methodological Bases of Reverse Mentoring in the Professional Activity of Teachers. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii = Pedagogical Education in Russia*. No. 5, pp. 154-162, doi: 10.26170/2079-8717_2022_05_18 (In Russ., abstract in Eng.).
7. Mamaeva, I.A. (2020). Two-Dimensional Model of Mentoring in a Non-Humanitarian University. *Agroinzhenerija = Agroengineering*. No. 5 (99), pp. 71-77, doi: 10.26897/2687-1149-2020-5-71-77 (In Russ., abstract in Eng.).
8. Milkevich, O.A. (2021). Design of Network Model of Mentoring in Moscow Region. *Problemy sovremennoego pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education*. No. 72-3, pp. 239-242. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_47479786_24009988.pdf (accessed 27.03.2023)(In Russ., abstract in Eng.).
9. Atlasova, S.S. (2022). On Mentoring in Higher Education. *Obsbhestvo: sociologija, psihologija, pedagogika = Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. No. 12, pp. 248-251, doi 10.24158/spp.2022.12.38 (In Russ., abstract in Eng.).
10. Dolzhenko, R.A., Sal'cev, A.A. (2018). The New Direction of Mentoring Development in the Russian Federation. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii = Pedagogical Education in Russia*. No. 9, pp. 6-12, doi: 10.26170/po18-09-01 (In Russ., abstract in Eng.).
11. Keijzer, R., van der Rijst, R., van Schooten, E. et al. (2021). Towards Emotional Responsive Mentoring of At-Risk Students in Last-Resort Programs // *Empirical Res Voc Ed Train*. December 15, pp. 1-22, doi: 10.1186/s40461-021-00129-9
12. Sinjagina, N.Ju, Rajfshnajder, T.Ju. et al. (Eds). (2016). *Nastavnichestvo v sisteme obrazovaniia Rossii. Prakticheskoe posobie dlja kuratorov v obrazovatel'nyh organizacijah* [Mentorship in Russia Educational System. A practical guide for curators in educational institutions]. Moscow: Rybakov Fund, 153 p. Available at: <https://cvrserp.edumsko.ru/collective/nastavnik/doc/1382016> (accessed 27.03.2023). (In Russ.).
13. Artamonova, E.I., Teslenko, O.V. (2022). Mentoring as a Manifestation of Humane Attitude to Practiceoriented Training of Future Teachers in Higher Education. *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka = Pedagogical Education and Science*. No. 3, pp. 13-24, doi: 10.56163/2072-2524-2022-3-13-24 (In Russ., abstract in Eng.).

14. Baran, M., Zarzycki, R. (2021). Key Effects of Mentoring Processes — Multi-Tool Comparative Analysis of the Career Paths of Mentored Employees with Non-Mentored Employees // *Journal of Business Research*. Vol. 124, pp. 1-11, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.11.032
15. Eby, L.T., Robertson, M.M. (2020). The Psychology of Workplace Mentoring Relationships // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 7 (1), pp. 75-100, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924
16. Cordie, L.A., Brecke, T., Lin, X., Wooten, M.C. (2020). Co-Teaching in Higher Education: Mentoring as Faculty Development. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. Vol. 32, No. 1, pp. 149-158. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1259487.pdf> (accessed 27.03.2023).
17. Kram, K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*. Vol. 26(4), pp. 608-625, doi: 10.2307/255910
18. Colvin, J.W., Ashman, M. (2020). Credibility: What Role Does It Play in a Peer Mentoring Relationship? In C. Woolhouse & L. J. Nicholson (Eds.), *Mentoring in Higher Education – Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development*, pp. 55-74, doi: 10.1007/978-3-030-46890-3_4
19. Nikol'skij, V.S., Nesluhovskaja, A.V. (2020). The Competencies of the Project-Based Education Mentor and the Mentor's Role in the Development of the Student's Project Approach. *Issledovatel' = Researcher*. No. 1(29), pp. 135-143. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_42943291_15738656.pdf (accessed 27.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.).
20. Mitrofanov, S.V., Komarova, E.V. (2021). An Analysis of Support Measures for Young Researchers in the Conditions of Digital Transformation of Science. *Informacionnoe obshchestvo = Information Society*. No. 6, pp. 63-69, doi: 10.52605/16059921_2021_06_63 (In Russ., abstract in Eng.).
21. Trojan, I.A., Kravchenko, L.A. (2021). The Modern Paradigm and Components for the Modernization of Higher Education. *Obrazovanie i samorazvitie = Education and Self Development*. No. 16(3), pp. 100-114, doi: 10.26907/esd.16.3.10 (In Russ., abstract in Eng.).

*The paper was submitted 11.04.2023
Accepted for publication 02.08.2023*