

DOI 10.31483/r-167993

*Новоселов Кирилл Андреевич*

## **СИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ВУЗЕ: МОДЕЛИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

***Аннотация:** в главе рассматривается вопрос трансформации института наставничества в современной системе высшего образования России. В условиях стремительной трансформации рынка труда классическая модель передачи знаний уступает место концепции совместного конструирования смыслов, где наставничество становится ключевым механизмом обеспечения качества образования и социализации выпускников. Целью исследования является комплексный анализ роли, функций и моделей наставничества, а также выявление перспектив его развития с учетом интеграции цифровых технологий. Проведен сравнительный анализ различных моделей, выявлены их сильные и слабые стороны. Предлагается переход к комплексной, системной модели наставничества, включающей нормативно-правовое обеспечение, цифровую инфраструктуру и систему мотивации. Подчеркивается, что внедрение технологий искусственного интеллекта способно персонализировать процесс, автоматизировать рутинные задачи и повысить эффективность взаимодействия «наставник-наставляемый».*

***Ключевые слова:** наставничество, кураторство, высшее образование, менторство, тьюторство, профессиональное развитие, цифровая трансформация, искусственный интеллект.*

***Abstract:** the chapter considers the transformation of the institute of mentoring in the modern system of higher education in Russia. In the context of the rapid transformation of the labor market, the classical model of knowledge transfer is giving way to the concept of joint construction of meanings, where mentoring becomes a key mechanism for ensuring the quality of education and socialization of graduates. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the role, functions and models of mentoring,*

*as well as identifying the prospects for its development, taking into account the integration of digital technologies. A comparative analysis of various models has been carried out, their strengths and weaknesses have been identified. A transition to a comprehensive, systematic mentoring model is proposed, including regulatory support, digital infrastructure, and a motivation system. It is emphasized that the introduction of artificial intelligence technologies is able to personalize the process, automate routine tasks and increase the effectiveness of mentor-mentored interaction.*

**Keywords:** *mentoring, curation, higher education, mentoring, tutoring, professional development, digital transformation, artificial intelligence.*

В условиях стремительной трансформации рынка труда и усложнения профессиональных стандартов классическая модель передачи знаний в высших учебных заведениях (вузах) претерпевает фундаментальные изменения. Традиционная парадигма, ориентированная на трансляцию готовых знаний от преподавателя к студенту, уступает место концепции совместного конструирования смыслов и развития компетенций. В этом контексте институт наставничества выходит на первый план не как вспомогательный инструмент, а как ключевой механизм обеспечения качества образования и успешной социализации выпускников.

Актуальность исследования обусловлена тем, что наставничество становится системным ответом на вызовы времени. «Современные исследователи и практики образования всё чаще обращаются к феномену наставничества как к ключевому инструменту, способному восполнить образовавшиеся пробелы и ответить на вызовы времени» [1]. Сейчас, когда идут динамичные процессы изменений на рынке труда, принципиальное значение наставничества в высших учебных заведениях видится в качестве важного инструмента, способного повысить качество подготовки специалистов.

Целью данного исследования является комплексный анализ роли, функций и моделей наставничества в современной системе высшего образования России, а также выявление перспектив его развития с учётом интеграции цифровых технологий и требований рынка труда.

Для понимания роли наставничества необходимо чётко разграничить его с функциями преподавателя и тьютора. В отличие от преподавателя, чья основная задача – передача предметных знаний в рамках учебной программы, наставник выступает в роли фасилитатора личностного и профессионального роста. Наставничество – это не просто обучение, а процесс передачи опыта, ценностей и неформального взаимообогащающего общения, основанного на доверии и партнёрстве.

Отметим, что тьюторство фокусируется на сопровождении индивидуальной образовательной траектории, а наставничество охватывает более широкий спектр: от адаптации первокурсника до построения карьеры выпускника. Наставник помогает студенту не только освоить учебную программу, но и интегрироваться в корпоративную или научную культуру, развить «мягкие навыки» и метакомпетенции.

Основными целями наставничества в вузе являются:

- адаптационная – помощь первокурсникам в освоении новой образовательной среды и социальной интеграции;
- развивающая – формирование у студентов профессиональной мотивации, исследовательских навыков и метакомпетенций;
- карьерная – содействие в построении карьерной траектории и трудоустройстве выпускника.

Функции наставника включают информационно-консультационную поддержку, психологическое сопровождение, оценку прогресса и коррекцию действий подопечного, а также мотивацию к саморазвитию и профессиональному самоопределению.

Понятие «наставничество» имеет большое количество определений. В своей работе Е.А. Дудина выделяет наиболее частые его определения: «форма, метод, способ, система обучения, воспитания, развития, психолого-педагогической поддержки, профессиональной подготовки; процесс передачи и приобретения знаний, социокультурной информации; отношения, взаимоотношения, взаимодействие» [2].

Исторически институт наставничества имеет глубокие корни, однако в современной российской высшей школе он переживает этап институционализации. Если раньше передача опыта происходила спонтанно (например, в рамках научного руководства диссертациями), то сегодня разрабатываются системы кураторства и менторства.

В современной педагогике под наставничеством понимается целенаправленная деятельность по передаче опыта, знаний, навыков и формированию ценностей. Эффективность этого процесса напрямую зависит от готовности обеих сторон к взаимодействию: «Уровень эффективности наставничества во многом зависит от готовности обеих сторон к данной деятельности» [3]. Ключевым отличием современного этапа является переход «от трансляции готовых знаний к совместному поиску смыслов, от авторитарного руководства к партнёрству» [1].

Президент Российской Федерации В.В. Путин в своём послании Федеральному собранию в 2023 г. объявил о необходимости существенных изменений в высшей школе: «Необходим синтез всего лучшего, что было в советской системе образования и опыта последних десятилетий» [4]. Также В.В. Путин на заседании Государственного Совета по вопросу повышения роли и престижа представителей профессии учителя отметил, что «наставничество готовит квалифицированные кадры, которые сейчас необходимы предприятиям» [5]. Одной из основных задач, указанных в Указе Президента Российской Федерации от 25.04.2022 г. № 231 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий», является «привлечение талантливой молодежи в сферу исследований и разработок» [6]. Всё выше перечисленное позволяет сделать вывод о важности развития систем наставничества и об их влиянии на мотивацию и профессиональное ориентирование обучающихся.

В российских вузах можно выделить несколько ключевых моделей наставничества:

– академическое наставничество (кураторство) – осуществляется преподавателями или специально назначенными сотрудниками вуза для адаптации студентов к образовательной среде, контроля успеваемости и решения административных вопросов;

– научное руководство – осуществляется научными руководителями с целью фокусировки на развитии исследовательских компетенций, написании статей и защите квалификационных работ;

– студенческое наставничество – осуществляется студентами старших курсов или выпускниками, что способствует быстрой социальной адаптации первокурсников. В качестве примера можно рассмотреть опыт Борисоглебского техникума промышленных и информационных технологий, в котором одной из моделей наставничества является «студент – потенциальный абитуриент» [7]. А в Шумихинском аграрно-строительном колледже с 2018 года реализуется социальная практика «ЗУН (Знаю. Умею. Научу)», основной задачей которой является сопровождение подготовки обучающихся к конкурсам профессионального мастерства: студенты-старшекурсники, призёры и победители конкурсов прошлых лет помогают психологически настроить младших товарищей, подсказывают решения по рациональному распределению времени, организации труда, участвуют в контроле качества выполнения работ [8];

– корпоративное наставничество – осуществляется представителями работодателей, что критически важно для формирования практических навыков. В качестве примера можно привести Школу молодого специалиста в ГАПОУ «Орский медицинский колледж», цель которой – «профессиональное становление педагога. За каждым начинающим педагогом закрепляется наставник – преподаватель, имеющий высшую квалификационную категорию и имеющий педагогическое образование» [9]. Данная практика позволяет облегчить «психологическую адаптацию молодого педагога, а также вхождение в особенности деятельности образовательной организации именно медицинского профиля» [9].

Внедрение технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) трансформирует формат взаимодействия. Цифровые платформы позволяют собирать данные о прогрессе студента, анализировать его трудности и предлагать персонализированные рекомендации, что делает процесс наставничества (менторинга) более точным и эффективным.

Наставничество играет важную роль в формировании учебной мотивации. Для студентов с высоким уровнем профессионального самоопределения характерно осознание особенностей своей учебной деятельности и поиск новых способов познавательной деятельности, в чём им может помочь наставник. Напротив, студентам с низким уровнем самоопределения, у которых мотивация часто зависит исключительно от личности преподавателя, необходимости сделать задание или сдать предмет, наставник может помочь перевести фокус с внешней мотивации на внутреннюю.

Одной из ключевых проблем современного образования является разрыв между теоретическими знаниями и требованиями работодателей к гибким навыкам. Система наставничества может стать мостом между двумя сторонами разрыва.

В Университете науки и технологий МИСИС реализуются комплексные программы формирования творческой среды («Погружение», «Технология успеха» и др.), на которых признанные эксперты проводят мастер-классы, помогая студентам развивать коммуникативные навыки, лидерство и умение работать в команде [10]. Прохождение данных программ позволяет обучающимся стать конкурентоспособными специалистами, получив дополнительные компетенции помимо тех, которые приобретаются при обучении в университете.

Однако следует учесть, 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» [11].

Несмотря на очевидную пользу, система наставничества сталкивается с рядом рисков:

- формализм – есть риск превращения института наставничества в бюрократическую процедуру, что дискредитирует саму идею доверительного общения;

- недостаточная подготовка кадров – не все преподаватели обладают необходимыми компетенциями ментора или психолога для эффективной работы со студентами;

- нагрузка – большая занятость профессорско-преподавательского состава, которая может привести к снижению качества индивидуального сопровождения, сделав его по большей части формальным;

- разрыв поколений – возможен большой разрыв в возрасте между наставником и обучающимися, что приводит к различным взглядам и восприятию мира и вещей.

Современная система высшего образования требует перехода от эпизодических, ситуативных форм наставничества к созданию устойчивой, комплексной модели, интегрированной в образовательный процесс. Эффективная модель наставничества должна базироваться на системном подходе и включать в себя следующие ключевые компоненты:

- нормативно-правовое и организационное обеспечение (разработка и утверждение локальных нормативных актов (положений, регламентов), закрепляющих статус наставника, его права, обязанности и критерии оценки эффективности; возможно также создание координационного органа по наставничеству на уровне вуза);

- кадровое обеспечение (формирование пула наставников из числа профессорско-преподавательского состава, аспирантов, а также представителей индустриальных партнёров и выпускников; рассмотрение возможности создания системы нематериального стимулирования для наставников (например, начисление баллов для эффективного контракта, учёт ведения наставнической деятельности при переизбрании по конкурсу, нематериальные поощрения));

– цифровая инфраструктура (разработка отдельной цифровой платформы или модуля в существующей электронной информационно-образовательной среде, в котором будет происходить распределение и фиксация пар «наставник – наставляемый», планирование встреч, постановка задач и отслеживание прогресса, общение);

– программно-методическое сопровождение (разработка методических пособий, чек-листов и сценариев для проведения встреч; включение в учебные планы факультативов или дисциплин по выбору, посвящённых развитию soft skills в рамках наставничества);

– система мониторинга и оценки (внедрение механизмов обратной связи от всех участников процесса и регулярный анализ метрик (например, академическая успеваемость подопечных, уровень их вовлечённости в научную и внеучебную деятельность, уровень удовлетворённости).

Комплексная модель наставничества предполагает цикличность – от подбора пары и постановки целей до регулярного взаимодействия, промежуточной оценки и итогового рефлексивного анализа результатов совместной работы.

Внедрение технологий искусственного интеллекта способно трансформировать институт наставничества, сделав его более персонализированным, масштабируемым и управляемым на основе данных.

Использование алгоритмов машинного обучения для анализа данных о студентах (академическая успеваемость, интересы, психологический профиль) и потенциальных наставниках (научные интересы, опыт, стиль коммуникации). ИИ-система может формировать оптимальные пары с высокой вероятностью успешного взаимодействия, что превосходит возможности ручного подбора. На основе анализа данных об успеваемости и активности студента ИИ-платформа может предлагать индивидуальные рекомендации: подбор дополнительной литературы, онлайн-курсов, научных статей или проектов, соответствующих целям развития подопечного.

Чат-боты и голосовые ассистенты могут использоваться для первичной консультации студентов (ответы на часто задаваемые вопросы), напоминаний о

встречах и дедлайнах, а также для сбора обратной связи после сессий с наставником. Сбор и анализ больших данных (Big Data) о ходе наставничества позволяет выявлять системные проблемы и прогнозировать риски. Например, система может сигнализировать о возможном отчислении студента или о снижении его мотивации на ранней стадии, позволяя наставнику вовремя принять меры.

Внедрение искусственного интеллекта должно носить поэтапный характер: от пилотных проектов по автоматизации отдельных функций до создания единой интеллектуальной экосистемы наставничества.

Перспективы развития института наставничества в России неразрывно связаны с глобальными трендами цифровизации и индивидуализации образования. Можно выделить несколько ключевых векторов: сочетание традиционных очных встреч с цифровыми инструментами взаимодействия, когда наставничество станет непрерывным процессом, не ограниченным стенами аудитории или расписанием вуза; цифровые платформы позволят вузам эффективно реализовывать программы наставничества для тысяч студентов одновременно без кратного увеличения нагрузки на преподавателей; наставничество может стать частью карьерного консультирования, когда наставники из числа выпускников и промышленных партнёров будут играть ключевую роль в формировании у студентов реальных профессиональных компетенций, будут содействовать трудоустройству после окончания обучения; продолжение развития системы студенческого наставничества, при которой студенты старших курсов выступают в роли наставников для студентов младших курсов, что позволяет развивать у старшекурсников лидерские качества и закреплять знания; усиление роли наставничества как одного из ключевых инструментов достижения целей национальных проектов в сфере образования и науки. В долгосрочной перспективе институт наставничества может трансформироваться из вспомогательной функции в один из центральных элементов образовательной среды университета.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что институт наставничества в современной системе высшего образования России претерпевает фундаментальную трансформацию, эволюционируя от вспомогательной, ситуативной

функции к системному и стратегически важному механизму обеспечения качества подготовки специалистов и их успешной интеграции в профессиональную среду. В условиях усложнения рынка труда и существующего разрыва между академическими знаниями и требованиями работодателей к своим будущим сотрудникам наставничество становится ключевым инструментом для формирования не только профессиональных (hard skills), но и надпрофессиональных компетенций (soft skills), а также для развития личностного потенциала студентов.

Ключевым отличием современного этапа развития является переход от директивной модели передачи знаний к парадигме партнёрства и совместного конструирования смыслов, а эффективность этого процесса напрямую зависит от готовности обеих сторон (наставника и подопечного) к продуктивному взаимодействию. Анализ существующих моделей (академической, научной, корпоративной, студенческой) демонстрирует, что универсального подхода не существует; наиболее перспективным является создание комплексной, интегрированной модели наставничества, которая объединит лучшие практики и которую можно будет адаптировать под конкретные задачи каждого университета.

Внедрение технологий искусственного интеллекта выступает не просто как технологический тренд, а как необходимое условие для масштабирования и персонализации наставнической деятельности. ИИ-решения позволяют автоматизировать рутинные процессы, осуществлять интеллектуальный подбор пар «наставник – наставляемый», формировать индивидуальные траектории развития на основе анализа больших данных и осуществлять предиктивную аналитику для своевременного выявления рисков академической неуспеваемости или снижения мотивации.

Таким образом, развитие института наставничества в российском высшем образовании должно носить системный характер, а его дальнейшие перспективы должны быть неразрывно связаны с дальнейшей цифровизацией образовательного процесса, созданием единых интеллектуальных экосистем и усилением роли наставничества в качестве одного из центральных элементов образовательной среды вуза. Реализация предложенных практических решений позволит не

только повысить конкурентоспособность выпускников, но и сформировать в университетах уникальную среду для передачи опыта, ценностей и традиций, обеспечив тем самым преемственность поколений и устойчивое развитие системы образования в целом.

### *Список литературы*

1. Брагинец Т.А. Роль наставничества в современном образовании / Т.А. Брагинец // Научный Лидер. – 2026. – №21(274). – URL: <https://scilead.ru/article/12194-rol-nastavnichestva-v-sovremennom-obrazovanii> (дата обращения: 08.06.2026).

2. Дудина Е.А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура / Е.А. Дудина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2017. – Т. 7– №5. – С. 25–36. DOI 10.15293/2226-3365.1705.02. EDN ZQXRRV

3. Теймуров Р.Р. Роль наставничества в учреждениях высшего и среднего профессионального образования: современные реалии и перспективы / Р.Р. Теймуров. – URL: <https://infourok.ru/nauchnaya-statya-na-temu-rol-nastavnichestva-v-uchrezhdeniyah-vysshego-i-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-sovremennye-real-7949289.html> (дата обращения: 02.06.2026).

4. Назрели существенные изменения в высшей школе, считает президент. – URL: <https://www.vesti.ru/article/3215251> (дата обращения: 03.06.2026).

5. Владимир Путин подчеркнул важность наставничества в системе образования. – URL: <https://gazetaznamenka.ru/news/education/2024-01-11/vladimir-putin-podcherknul-vazhnost-nastavnichestva-v-sisteme-obrazovaniya-217750> (дата обращения: 07.06.2026).

6. Указ Президента РФ «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий» №231 от 25.04.2022. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47771> (дата обращения: 08.06.2026).

7. Страхова Н.А. Наставничество в профориентации (опыт БТПИТ) / Н.А. Страхова. – URL: <https://infourok.ru/nastavnichestvo-v-proforientacii-opyt-btpit-5781689.html> (дата обращения: 01.06.2026).

8. Михалищева М.А. Наставничество как важный элемент качественной подготовки квалифицированных кадров / М.А. Михалищева // Наставничество в образовании: современная практика : сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции (Курган, 20 ноября 2019 г.) / ГАОУ ДПО «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2019. – С. 4–9.

9. Дементьева О.С. Роль наставника в становлении молодого специалиста педагога / О.С. Дементьева, Т.С. Кадулина // Материалы заочной научно-практической конференции Кировского медицинского колледжа / сост. И.А. Валова, А.А. Бахвалова. – Киров: Кировский медицинский колледж, 2021. – С. 29–34.

10. Черникова А. Высшее образование. В России меняют систему подготовки специалистов. Университет науки и технологий МИСИС – участник пилотного проекта с первого дня его реализации. Ректор Алевтина Черникова – об опыте вуза по переходу на новую систему / А. Черникова. – URL: <https://rosekoakademia.ru/news/vysshee-obrazovanie-v-rossii-menyayut-sistemu-podgotovki-specialistov-universitet-nauki-i-texnologij-misis-uchastnik-pilotnogo-proekta-s-pervogo-dnya-ego-realizacii-ректор-alevtina-c/> (дата обращения: 02.06.2026).

11. Гиндес Е.Г. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития / Е.Г. Гиндес, И.А. Троян, Л.А. Кравченко // Высшее образование в России. – 2023. – №8-9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-vysshem-obrazovanii-kontseptsiya-model-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 08.06.2026). DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129. EDN TFJZYЕ

---

**Новоселов Кирилл Андреевич** – канд. пед. наук, старший преподаватель кафедры электрооборудования и автоматики судов Морского института Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота, профессор Российской академии естествознания, член-корреспондент Международной

академии холода, ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», Калининград, Россия.

---