

УНИВЕРСИТЕТ

УДК 378.2

DOI: 10.32326/2618-9267-2021-4-3-19-43

НАСТАВНИЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Селезнева Антонина Владимировна – доктор политических наук. Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. Российская Федерация, 119992, Москва, Ленинские горы, д. 1;
e-mail: ntonina@mail.ru

Попова Светлана Юрьевна – кандидат психологических наук, доцент. Государственный академический университет гуманитарных наук. Российская Федерация, 119049, Москва, Мароковский переулок, д. 26;
e-mail: smolikpopov@list.ru

Статья носит междисциплинарный характер, представляя модель научного наставничества, которая является результатом осмысления авторами собственного опыта работы с молодыми учеными. Необходимость разработки специальной системы наставничества в науке обусловлена как спецификой самой сферы научной деятельности, так и особенностями современного молодого поколения. Показано, что наставничество широко применяется не только в образовательно-воспитательном процессе, но и в других сферах жизни общества – бизнесе, политике, общественном секторе. Научное осмысление и обоснование наставничества происходит преимущественно в рамках психолого-педагогического знания. Констатируется отсутствие концептуальных работ, посвященных наставничеству в науке. Концептуальную основу модели составляет междисциплинарный комплекс аксиологического, деятельностного, субъектного, личностно-ориентированного, сетевого и проектного подходов. Субъектами взаимодействия в системе наставничества являются авторитетный ученый-наставник и молодые ученые, которые рассматриваются как научные лидеры в трех измерениях – личностно-профессиональном, статусно-ролевом и образно-символическом. Организационно-содержательную основу системы научного наставничества составляет научно-исследовательская деятельность. Коммуникативный компонент системы научного наставничества реализуется за счет включения молодых ученых в научные школы и научно-профессиональное сообщество, а также публичное пространство. Инструментально-технологическую основу системы научного наставничества составляет комплекс социальных, психолого-педагогических, маркетинговых и управленческих технологий: технология научного руководства, технология академического наставничества, технологии коучинга, технологии проектной работы, технология сетевого взаимодействия, технология распределенного управления командой, техно-

логия формирования профессионального сообщества, технологии брендинга. Представленная модель научного наставничества позволяет реализовать комплексный подход в работе с молодыми учеными, направленный на их профессиональную подготовку и личностное развитие в актуальном социальном контексте. Применение данной модели позволяет решать задачи ранней профориентации молодых людей, выстраивания непрерывного и долгосрочного взаимодействия наставника со школьниками, студентами и аспирантами для качественной подготовки молодых специалистов в науке.

Ключевые слова: наставничество, молодые ученые, научные лидеры, научно-исследовательская деятельность, научная школа, научно-профессиональное сообщество, академическая репутация, личный бренд

Цитирование: Селезнева А.В., Попова С.Ю. Наставничество молодых ученых: концептуальные основания и инструментально-технологические решения // Цифровой ученый: лаборатория философа. 2021. Т. 4. № 3. С. 19-43. DOI: 10.32326/2618-9267-2021-4-3-19-43

MENTORING YOUNG SCIENTISTS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND INSTRUMENTAL-TECHNOLOGICAL SOLUTIONS

Antonina V. Selezneva – PhD DSc in Political Sciences. Lomonosov Moscow State University. 1 Leninskie Gory, 119992 Moscow, Russian Federation; e-mail: ntonina@mail.ru

Svetlana Yu. Popova – PhD in Psychology, associate professor. State Academic University for the Humanities. 26 Maronovskiy Lane, 119049 Moscow Russian Federation; e-mail: ntonina@mail.ru

The article is interdisciplinary and presents a model of scientific mentoring, which is the result of the authors' reflection on their own experience of working with young scientists. The need to develop a special system of mentoring in science is due to both the specifics of scientific sphere and the characteristics of the modern young generation. The authors show that mentoring is widely used not only in the educational process but also in other spheres of society – business, politics, and the public sector. Scientific understanding and justification of mentoring occur mainly within the framework of psychological and pedagogical knowledge. This study states the absence of conceptual works devoted to mentoring in science. The conceptual basis of the model is an interdisciplinary complex of axiological, activity, subject, personality-oriented, network and project approaches. The subjects of interaction in the mentoring system include an authoritative scientist-mentor and young scientists, who are considered as scientific leaders in three dimensions – personal-professional, status-role and figurative-symbolic. The organizational and substantive basis of the scientific mentoring system is research activity. The communicative component of the scientific mentoring system is implemented through the in-

clusion of young scientists in scientific schools and the scientific and professional community, as well as in the public space. The instrumental and technological basis of the scientific mentoring system is a complex of social, psychological, pedagogical, marketing and management technologies: technology of academic supervising, technology of academic mentoring, technology of coaching, technology of project work, technology of network interaction, technology of distributed team management, technology of forming a professional community, and technology branding. The presented model of scientific mentoring allows you to implement an integrated approach in working with young scientists, aimed at their professional training and personal development in the current social context. The use of this model allows solving the problems of early career guidance of young people, building continuous and long-term interaction of a mentor with schoolchildren, students and graduate students for high-quality training of young specialists in science.

Keywords: mentoring, young scientists, scientific leaders, research activities, scientific school, scientific and professional community, academic reputation, personal brand

For References: Selezneva, Antonina, and Svetlana Popova. 2021. Mentoring young scientists: conceptual foundations and instrumental-technological solutions, *The Digital Scholar: Philosopher's Lab*, 4 (3): 19-43. DOI: 10.32326/2618-9267-2021-4-3-19-43 (In Russian).

Введение

Размышления о науке, особенностях ее организации и тенденциях развития актуальны во все времена. Однако фокус этих размышлений всегда определяется контекстом – социальным, экономическим, политическим. Именно контекст – условия, в которых находится и сама наука, и осмысляющие ее ученые, – задает проблемную рамку анализа и ключевые вопросы для дискуссий. Трансформационные процессы, происходящие в России на протяжении всего постсоветского периода, противоречивым образом отразились на развитии всех сфер жизни общества, в том числе и науки. В последнее десятилетие существенным образом изменился институциональный дизайн организации научной деятельности в нашей стране, разработаны и реализуются различные проекты и программы государственной поддержки науки (например, Национальный проект «Наука», проекты «5 – 100» и «Приоритет 2030»), осуществляется грантовая поддержка научных исследований. Ученым пришлось приспосабливаться к изменившимся условиям, вырабатывать «новые» подходы к организации своей деятельности, искать способы производства научного знания и воспроизводства научных кадров.

В этом году, который является в России Годом науки и технологий, руководство нашей страны уделяет особое внимание привлечению молодежи в науку, развитию потенциала молодых ученых, созданию системы их поддержки и условий для самореализации. Решение этой задачи связано не только с разработкой нормативно-правовых оснований, институциональных путей и финансовых инструментов, но и с формированием адекватного современным реалиям организационно-методического подхода к работе с молодыми учеными. Таковым является научное наставничество, позволяющее осуществлять вовлечение в науку молодых людей со школьной скамьи, их личностно-профессиональное развитие и сопровождение.

Необходимость выработки нового подхода к работе с молодыми учеными обусловлена спецификой молодежи как поколенческой общности, к которой они принадлежат. Исследователи молодежи отмечают, что она значительно отличается от более старших когорт в структуре российского общества своими психологическими характеристиками и социальными свойствами, определяющими все формы и способы взаимодействия с социальной реальностью, в том числе в процессе обучения и последующей трудовой деятельности [Радаев, 2019]. В контексте рассматриваемых в данной статье вопросов необходимо обратить внимание на то, что избыток возможностей порождает для молодежи необходимость «выбора в условиях нарастающей неопределенности, которой все сложнее управлять психологически» [там же, с. 160]. К этому добавляется заикленность молодежи на себе, стремление самореализоваться и самоутвердиться для соответствия актуализированному в общественном дискурсе социокоду социального успеха [Курдюкова, 2012]. Данные обстоятельства определяют для молодых людей трудности выбора, в том числе профессионального, и оценку его результатов в соответствии с идеальными представлениями о «совершенстве», – трудности, сопровождающиеся различными социально-психологическими проблемами, связанными с фрустрацией, перфекционизмом, прокрастинацией. Множественность форм коммуникации и ее поверхностный характер, а также огромные объемы информации, которые необходимо перерабатывать сегодня, приводят к утрате молодежью смысловых ориентиров и вызывают «раздерганность сознания» [Радаев, 2019, с. 173–174]. Отсутствие постоянных позитивных образцов для подражания и наличие множества быстро меняющихся модных трендов определяют неустойчивость интересов и предпочтений молодых людей, в том числе и в профессиональной сфере. Преодолеть эти трудности можно лишь с помощью образца для подражания – значимого взрослого и особой среды, в рамках которой выстраивается коммуникация и формируется идентификация.

Разработка специальной модели научного наставничества (а не просто перенос имеющихся в педагогической или управленческой областях технологий наставничества в научно-

образовательную практику) обусловлена спецификой науки как особой сферы профессиональной деятельности (1) и тех процессов, которые происходят в ней сегодня (2) и определяют возможности и ограничения научного творчества и карьерного развития как состоявшихся, так и молодых ученых. В.С. Степин выделяет две характерные для науки познавательные установки: «1) на предметно-объектное исследование мира, 2) на изучение объектов, выходящих за рамки уже сложившихся массовых практик того или иного конкретного этапа развития цивилизации» [Степин, 2010, с. 60], – из которых вытекают иные организационно-методические особенности научного познания, а также этические запреты на умышленное искажение истины и плагиат. Б.И. Пружинин обращает внимание на необходимость преемственности в науке, «опираясь на которую ученый может преодолевать возрастающую ныне фрагментацию предметности» [Пружинин, 2019, с. 15]. Специалисты в области науковедения, философии и социологии науки отмечают наличие в ней сложных, а зачастую и кризисных, явлений, связанных с ценностными (изменение ценности знания, ценности научной деятельности и ее этических оснований), структурными (отраслевая дифференциация корпуса современного научного знания, доминирование технауки, приоритет прикладных отраслей науки, определяемый интересами государства и крупных корпораций, и др.) и организационно-управленческими (реорганизация институциональной структуры и оптимизация финансирования науки, формализация показателей эффективности научной деятельности и пр.) изменениями [Яковлева, 2011; Лекторский, Пружинин и др., 2015; Касавин, 2021]. Молодым ученым сложно, а порой и невозможно сориентироваться в нынешних условиях. Им необходимо не только и не столько научное руководство как таковое, а именно наставничество как комплексное сопровождение их профессионального развития.

Наставничество в фокусе научного анализа

Логика научного анализа феномена наставничества как явления в отечественном междисциплинарном контексте сложилась в соответствии с практикой его развития, прежде всего, в сфере образования и воспитания. История становления и развития наставнического движения в СССР прослеживается с 30-х гг. XX века. Наиболее детально изучен период 1970-1985 гг., «характеризующийся массовым движением наставничества, представляющего собой систему социально-педагогических воздействий передовых рабочих социалистических предприятий на сознание, чувства и волю молодых рабочих с целью формирования у них коммунистического мировоззрения, устойчивого интереса и стремления к овладению профессией, выработки классового самосознания и чувства морального удовлетворения от участия в производительном труде» [Масалимова, 2013, с. 6].

В современной образовательной практике наставничество активно внедряется как партнерский стиль взаимоотношений с подростками [Долгушева, Кадневский, Сергиенко, 2014], применяется на начальном этапе профессионального обучения [Петраш, Стрижицкая и др., 2020], используется как средство укрепления конкурентоспособности вуза и взаимодействия с бизнес-средой [Макарова, 2010].

Наставничество сегодня реализуется в разных сферах – на государственной службе как механизм личностного и профессионального развития депутатов [Пастухова, Крючкова, 2014], в системе работы молодежных палат [Лаврик, 2017], в молодежных сообществах на местном уровне [Князькова, Береза, 2018], в молодежных общественных организациях [Государственная молодежная политика, 2019], в бизнес-структурах [Горшкова, Бухаркова, 2006] и т.д.

Научное осмысление и разработка методических оснований наставничества происходит, главным образом, в рамках педагогики [Педагогика наставничества, 1981; Наставничество в системе образования, 2016]. Современная педагогическая наука под наставничеством понимает поддержку учащегося, студента, начинающего специалиста, с помощью которой происходит более эффективное распределение личностных ресурсов, самоопределение в профессиональном и культурном отношении, формирование гражданской позиции [Челнокова, Тюмасаева, 2018]. Ключевым средством наставнической деятельности выступает педагогическая поддержка, суть которой состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении тех или иных барьеров, которые он самостоятельно не способен преодолеть. В качестве внешних барьеров могут выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов [Блинов, Есенина, Сергеев, 2019], а внутренним барьером является отсутствие готовности личности самостоятельно преодолеть этот барьер («образовательный дефицит») [Михайлова, Юсфин, 2001].

В отечественной психологической науке наставничество рассматривается с позиций системного (Б.Ф. Ломов), комплексного (Б.Г. Ананьев), личностно-ориентированного (В.В. Рубцов, Н.Ю. Синягина, И.С. Якиманская), акмеологического (А.А. Бодалев, А.А. Дергач), личностно-деятельностного (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн) подходов.

Наставничество как инструмент развития персонала изучается с точки зрения психологии труда и менеджмента [Масалимова, 2013; Кларин, 2016; Субочева, 2016]. В системе управления изменениями бизнес-среды организации наставничество рассматривается как процесс управления корпоративными знаниями и умениями компании [Горшкова, Бухаркова, 2006, с. 12].

В зарубежной науке также накоплен значительный пласт исследований наставничества в образовательном процессе [Fountain, Newcomer, 2016; Searby, Armstrong, 2016; Shanks, 2017],

бизнесе и управлении организациями [Short, 2014; Starr, 2015]. Рассматриваются общие вопросы реализации наставничества как системы отношений, направленных на помощь молодым специалистам на рабочем месте [Льюис, 1998], анализируются дистанционные и контактные форматы общения наставника и протеже [Merritt, Navill, 2016], разрабатываются и обосновываются особые технологии электронного наставничества [Crawford-Starks, 2019].

Взгляды отечественных и зарубежных исследователей на сущность явления наставничества по основным характеристикам совпадают. Результатом наставничества должно стать профессиональное и личностное становление и развитие молодых специалистов, их эффективная адаптация, усвоение принципов культуры организации, выстраивание индивидуальной карьерной стратегии. Анализируя отечественный и зарубежный опыт изучения наставничества как социального феномена, мы не находим комплексных исследований наставничества в науке, оно находится вне поля зрения ученых. Данный фокус требует концептуального осмысления и системного анализа имеющихся практик.

Теоретические основания научного наставничества

Концептуально-методологическую основу нашей модели научного наставничества составляет междисциплинарный комплекс нескольких подходов.

Акмеологический подход позволяет определить ценностно-смысловые основания, этапы и уровни профессионально-личностного становления будущего ученого в науке за счет «наиболее технологичной» стратегии и тактики организации и практического осуществления перехода молодого специалиста на все более высокие уровни профессионализма [Деркач, 2012; Бодалев, 1998].

Субъектный подход применяется с психологической точки зрения в понимании сущности субъекта через его способность к саморазвитию и самосовершенствованию, активность и действенность («способность относиться, проектировать, действовать и подниматься над ситуацией, действовать осмысленно и во взаимодействии») [Сайко, 2015, с. 8]. Применяется он также в философском ракурсе, позволяя рассматривать ученого как субъекта научной деятельности и научного творчества, активного участника научно-исследовательского процесса, переживающего в настоящее время кризис субъектности, обусловленный современным контекстом развития науки [Яковлева, 2017].

Деятельностный подход, берущий свое начало в психологии от А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубинштейна, в основе своей имеет положение о диалектической взаимосвязи психики и деятельности, которые выступают детерминантами существования и развития друг друга. Несмотря на определенную критику разработанных в советской философии и психологии теорий деятельности [Лек-

торский, 2001], они остаются актуальными и широко применяются в образовательно-воспитательном процессе. Деятельность в нашем случае выступает условием саморазвития личности молодого ученого, а ее научно-исследовательский характер определяет специфику формирования и проявления его личностно-профессиональных качеств.

Личностно-ориентированный подход постулирует приоритет личности ребенка как основную гуманистическую ценность [Серигов, 1998; Якиманская, 2000]. Применение принципов данного подхода к работе наставника с молодыми учеными подразумевает, в первую очередь, понимание их индивидуальности, уникальности и неповторимости их личностных свойств, и создание условий для их проявления и развития.

Сетевой подход предполагает концентрацию на структурах межиндивидуального и межорганизационного взаимодействия [Радаев, 2008] и позволяет учитывать роль социальных сетей в науке, цифровой мобильности, научной коммуникации в онлайн-пространстве [Шибаршина, 2019], специфику перехода к сетевой форме организации научного поиска [Парфенова, 2014], особенности развития сетевых научных изданий [Яковлева, Мавродиева, Болдин, 2020].

Проектный подход выражается, «прежде всего, в проектировании – выборе целей и приоритетов, формировании проектов, а лишь затем – в проектном методе организации деятельности, иначе говоря – в управлении проектами» [Чаркина, 2017, с. 7]. Организация научно-исследовательской деятельности на основе проектного подхода активно применяется в современной науке.

Авторская модель научного наставничества

В рамках нашего подхода мы используем понятия «наставничество молодых ученых» и «научное наставничество» как синонимы. Под *научным наставничеством* мы понимаем системное добровольное взаимодействие наставника и молодых ученых, осуществляемое в процессе и в контексте научно-исследовательской деятельности, направленное на формирование и развитие необходимых наставляемому личностных качеств и профессиональных компетенций, проектирование его карьерной траектории.

Авторская модель научного наставничества представляет собой систему взаимосвязанных компонентов концептуального и инструментально-технологического характера. Она включает в себя *три концептуальных компонента – субъектный, организационно-содержательный и коммуникативный*, каждый из которых отражает определенный аспект научного наставничества. Их сочетание определяет комплексный характер нашего подхода и обеспечивает его эффективность, и набор технологий, обеспечивающих динамическую сторону модели и позволяющих проецировать концептуальные элементы на конкретные формы и способы деятельности.

Основными **субъектами** взаимодействия в рамках нашей системы научного наставничества являются *наставник* – состоявшийся авторитетный ученый – и *наставляемые* – молодые ученые. В контексте нашего понимания системы научного наставничества мы рассматриваем всех ее участников как научных лидеров. Несмотря на то, что понятие научного лидерства в его персональном измерении пока слабо разработано в современной социогуманитарной науке, имеющиеся исследования [Михалева, 2016; Финкельштейн, Иглесиас и др., 2014], а также активно развивающиеся в нашей стране реальные практики поиска и отбора лидеров в науке (например, конкурс «Лидеры России. Наука») делают актуальным и востребованным применение лидерского подхода в организации научно-исследовательской деятельности.

Опираясь на разработки отечественной школы политической психологии в области лидерства [Шестопал, 2011; Палитай, 2020], мы рассматриваем наставников и молодых ученых как научных лидеров в *трех измерениях* – личностно-профессиональном, статусно-ролевом и образно-символическом. Эти три ипостаси – личность, роль и образ – взаимосвязаны и определяют комплекс характеристик научного лидера, необходимых для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности и выстраивания эффективной коммуникации с профессиональным научным сообществом, властью и обществом (см. Табл. 1).

Таблица 1. Научное лидерство:
политико-психологические измерения

	Наставник	Молодой ученый
Личность	Профессиональные знания Опыт научно-исследовательской деятельности Гуманистическая направленность Коммуникабельность Креативность Ориентация на развитие Управленческие компетенции и опыт	Интерес Осознанность выбора Ответственность Коммуникабельность Лидерский потенциал Мотивация Инициативность Профессиональные компетенции
Статус и роль	Ученый Руководитель Коуч Фасилитатор Эксперт	Научный волонтер Исполнитель Ответственный исполнитель Проектный менеджер
Образ	Академическая репутация Личный бренд	Академическая репутация Личный бренд

Личностно-профессиональное измерение научного лидерства в его персональной проекции обозначает совокупность качеств и свойств личности, определяющих ее лидерский потенциал, позволяющих реализовать его и добиться высоких результатов в профессиональной деятельности. Для осуществления наставничества, в отличие от носящего формальный и обязательный характер науч-

ного руководства, наставник должен обладать особыми личностными качествами, поскольку «в меру своих сил и возможностей принимает на себя ответственность за успешное развитие научной биографии своего протеже в ее широком жизненном контексте» [Прокофьев, 2019, с. 29]. Ключевой из них, на наш взгляд, является *гуманистическая направленность* личности наставника – совокупность ценностно-мотивационных установок в отношении себя и своих учеников как субъектов деятельности, проявляющихся в стремлении к самосовершенствованию и самореализации, к развитию индивидуальности молодых ученых. С гуманистической направленностью личности наставника тесно смыкается такая характеристика, как *ориентация на развитие*, связанная с наличием у него интереса к развитию своих подопечных и активной реализацией этого интереса в процессе работы. Наставнику необходимо быть *коммуникабельным*, уметь выстраивать межличностное общение со своими подопечными таким образом, чтобы быть понятным и самому понимать их. Важным качеством для наставника в науке являются *креативность* – «открытость новым идеям и различными способам достижения результата» [Субочева, 2016, с. 26], поскольку и сама наука нацелена на получение нового знания, и представители нынешнего молодого поколения «по-новому» мыслят и испытывают потребность в привнесении нового в уже сложившиеся практики работы.

В системе профессиональных характеристик наставника определяющим является наличие *профессиональных знаний* (как общенаучных, так и специализированных – в той области науки, где наставник является признанным специалистом), *опыта научно-исследовательской деятельности* в виде полного цикла реализации научно-исследовательского проекта – от генерирования новой идеи до представления финальных результатов, *управленческих компетенций* и опыта руководства научными коллективами. Данные характеристики, безусловно, не исчерпывают весь спектр необходимых наставнику качеств, но они определяют уровень его «погружения» в науку, наличие желания и способности «погружать» в нее представителей подрастающего поколения.

Определение личностно-профессиональных характеристик молодых ученых в контексте представления нашей модели наставничества важно с той точки зрения, что они, с одной стороны, являются критериально значимыми при отборе наставником потенциальных участников для работы, а с другой – определяют фокус их развития. Объем статьи, к сожалению, не позволяет полноценно рассмотреть все представленные в таблице характеристики, поэтому остановимся на тех из них, которые важно пояснить или уточнить для понимания нашего подхода. Ключевую роль в достижении успеха в любой деятельности играет *интерес*, который в психологической литературе определяют как «ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности работника, выраженную в деятельностно-практическом отношении к своему труду, в част-

ности к своей работе и самому себе» [Лобанова, 2015, с. 30]. Применительно к деятельности молодых ученых важен интерес к предметной области науки (ЧТО изучать?) и интерес к самой научно-исследовательской деятельности (КАК изучать?). Крайне важными для молодых ученых являются такие качества, как *ответственность* – «сознание человеком своей способности выступать причиной изменений (или противодействия изменениям) в окружающем мире и собственно жизни, а также сознательное управление этой способностью» [Леонтьев, 1997, с. 34], и *осознанный выбор*, предполагающий оценивание человеком своих личностных возможностей в конкретной жизненной ситуации [Носкова, 2004] и внутреннюю деятельность, связанную с принятием решения [Леонтьев, 2014]. В силу специфики организации науки как профессиональной сферы, где получение результатов труда (не только научных, но и материальных, статусных и пр.) носит отложенный характер, роль наставника в процессе самоопределения молодых ученых, осуществления осознанного выбора в пользу науки и принятия на себя ответственности за его последствия, становится особенно значимой. Важное значение для развития молодого ученого имеют *профессиональные компетенции*, но их определение – сложная и пока не решенная до конца задача. Поэтому лишь зафиксируем их наличие в ряду обязательных характеристик молодого ученого и сошлемся на один из релевантных источников, в котором предпринята попытка их определения [Воробьева, Иванникова, 2020]. Другие характеристики молодых научных лидеров, представленные в таблице, являются также важными и необходимыми, но они носят скорее универсальный характер со спецификацией в контексте научно-исследовательской деятельности.

Статусно-ролевое измерение научного лидерства позволяет обозначить не только формальное (или иногда неформальное) положение (статус) ученого в институционально-организационной системе научно-исследовательской деятельности, но и те функции (роли), которые он выполняет согласно этому статусу или вне зависимости от него. Наставник как научный лидер представлен в рамках нашей модели в ипостасях ученого, руководителя, коуча, фасилитатора и эксперта. С первой и последней позициями все довольно очевидно и понятно. Статус и роль руководителя подразумевают официальное или неофициальное выполнение наставником функции управления научной работой структурного подразделения (кафедры, лаборатории и пр.) или исследовательского коллектива (например, в рамках реализации гранта). Роли коуча и фасилитатора носят неформальный характер и предполагают выстраивание особых отношений с молодыми учеными: в первом случае это связано с раскрытием их потенциала и побуждением к самостоятельному поиску решения проблем, во втором – с выстраиванием коммуникации внутри коллектива на основе не директивного, а мягкого мотивирующего творческого подхода.

Основаниями для определения статусно-ролевых позиций молодых ученых в рамках нашей модели являются: включенность в научно-исследовательский коллектив (неофициально / официально), выполняемые в рамках научно-исследовательской деятельности функции (вспомогательные, технические, исполнительские, организационно-управленческие), характер и уровень ответственности за свою работу и общий научный результат. Опираясь на эти критерии, мы выделили следующие ипостаси молодого ученого (в порядке роста статуса и значимости роли): научный волонтер, исполнитель, ответственный исполнитель, проектный менеджер.

Третье измерение персонального научного лидерства – *образно-символическое* – отражает специфику позиционирования как состоявшегося, так и молодого ученого в профессиональном сообществе и публичном пространстве, а также особенности его восприятия коллегами, властью и обществом в целом. В современных условиях практически все сферы деятельности становятся публичными. И наука здесь не исключение: в открытом доступе находится информация о деятельности ученых (биографии, списки публикаций, реализуемые проекты), значительная часть научных разработок в виде книг, статей и пр., видеозаписи выступлений на научных и иных мероприятиях и т.п. Многие ученые имеют страницы в социальных сетях, ведут активную популяризаторскую и просветительскую работу. Нынешние реалии требуют от ученых не просто быть внимательными к тому, как их жизнь и деятельность репрезентируется в публичном пространстве, но и выстраивать стратегию самопозиционирования в нем, работать над личным брендом, конструировать позитивный образ себя в глазах как чиновников от науки, так и широкой общественности. *Персональный бренд* ученого можно определить как «результат его индивидуализации в профессии, в науке, зафиксированный какими-либо узнаваемыми в профессиональном пространстве внешними формами и знаками (публикациями в профессиональной печати, прежде всего, в высокорейтинговых научных изданиях; высокий показатель цитируемости его научных трудов; запоминающиеся выступления на конференциях; публичные лекции, вебинары; реализованные образовательные и иные проекты и др.)» [Стрелкова, 2016, с. 413].

Существующие сегодня инструменты и методы количественной (индексы цитирования) и качественной (антиплагиат) оценки результатов научной деятельности, а также противоречивые процессы в самой науке, о которых мы говорили во введении, обуславливают необходимость выстраивания и сохранения академической репутации. *Академическая репутация* – это «оценка в узкоспециализированной проекции – в связи с производством и распространением научного результата. Это оценка в кругу профессионалов, когда специалисты оценивают себе подобных. Академическая репутация основана на традициях автономной научной экспертизы и вправе не следовать тому, что считают качествен-

ным, положительным другие, т.е. неспециалисты, широкая публика» [Камшилова, Чернявская, 2020, с. 72].

Формирование персонального бренда ученого и академической репутации, таким образом, является неотъемлемой частью реализации лидерского потенциала в науке, когда научные лидеры являются «лучшими» и авторитетными представителями в профессиональной области, задают высокие стандарты деятельности и «идеальные» образцы поведения, на которые необходимо равняться. В системе наставничества личный бренд и академическая репутация наставника являются ориентирами для молодых ученых, образцами для подражания.

Организационно-содержательную основу системы научного наставничества составляет *научно-исследовательская деятельность*, направленная на получение и применение новых знаний. Мы ведем речь о полноценной научно-исследовательской деятельности, связанной с решением фундаментальных научных проблем и осуществлением серьезных научных разработок, коллективно организованной и выполняемой под руководством ученого-наставника. Такой подход позволяет, во-первых, формировать у молодых ученых целостную систему представлений об организации науки и научно-исследовательской работы. Например, участие в полном цикле реализации гранта – от заявки до отчета – позволяет молодому ученому понять не только специфику собственно реализации проекта, но и в более широком контексте увидеть особенности организации грантовых конкурсов, специфику экспертизы, приоритетность научных тем и пр. Во-вторых, включение в полноценную научно-исследовательскую деятельность позволяет в полной мере развивать у молодых ученых необходимые профессиональные компетенции – общенаучные и специальные, исполнительские и управленческие, формировать исследовательскую культуру. В-третьих, участие в научно-исследовательских проектах позволяет молодым ученым уточнить свои персональные научные интересы, увидеть перспективы карьерного роста в науке, продвигаться по статусной лестнице – от научного волонтера до проектного менеджера, а впоследствии и руководителя проекта.

Коммуникативный компонент системы научного наставничества реализуется за счет включения молодых ученых во взаимодействие с другими учеными в рамках научной школы и научно-профессионального сообщества, а также представителями власти и гражданами в широком публичном пространстве (Рис. 1).

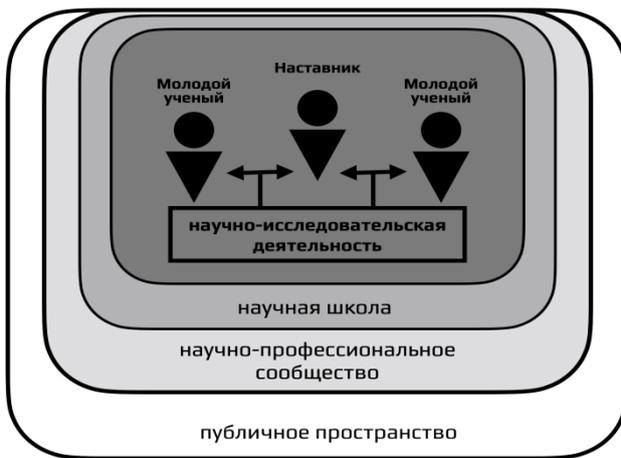


Рис. 1. Коммуникативное пространство научного наставничества

Научная школа обозначает «ближний круг» лиц для коммуникативного взаимодействия молодых ученых – коллег разного возраста и статуса, работающих в рамках общего научно-методологического подхода и зачастую совместно реализующих научно-исследовательские проекты. Обобщая существующие трактовки научной школы, Н.К. Радина выделяет ее следующие признаки: «общая научная программа, воспроизводство научных кадров, научное лидерство, групповая научная деятельность, научное творчество, необходимость межпоколенной трансмиссии научной программы школы» [Радина, 2018, с. 125]. Включение в научную школу определенным образом повышает статус молодого ученого в глазах коллег и субъективную оценку им своего научного потенциала. Работа в рамках научной школы учит командному взаимодействию, способствует развитию необходимых для научного лидера коммуникативных умений (доносить и отстаивать свою точку зрения, уважать мнение других, участвовать в дискуссии, придти к компромиссу) и эмоционального интеллекта.

Научно-профессиональное сообщество включает в себя широкий круг специалистов в разных областях знания. И коммуникация с ними в рамках конференций, симпозиумов, круглых столов, семинаров, дискуссионных площадок и экспертных сессий является необходимым условием становления молодого ученого как научного лидера. Общение со специалистами необходимо для апробации результатов исследования, расширения сети контактов, формирования пула экспертов для собственных проектов, получения возможностей для вхождения в новые научные коллективы. Именно оценка результатов деятельности ученого представителями научно-профессионального сообщества определяет его академическую репутацию.

Внешний слой сферы научных коммуникаций молодого ученого составляет *публичное пространство*, в котором представлен он

сам и результаты его профессиональной деятельности. Субъектами взаимодействия в этом пространстве, которое в подавляющем большинстве случаев опосредовано разными средствами коммуникации, являются представители власти (чиновники, принимающие политические решения в области науки) и обычные граждане, целенаправленно интересующиеся наукой, или случайные читатели, слушатели, зрители. Результатом этого взаимодействия является формирующийся в сознании людей образ ученого. Специфика пространства публичных коммуникаций и особенности аудитории, которая зачастую имеет низкий уровень осведомленности в большинстве вопросов, требуют от молодого ученого умения говорить просто о сложном и акцентировать внимание на практической полезности научных знаний, способности демонстрировать значимость научного поиска и ценность труда ученого в современных условиях развития страны.

Включение молодых ученых в разные сегменты пространства научных коммуникаций затруднено различными барьерами, связанными с несформированностью коммуникативных умений, предвзятым отношением к начинающим исследователям со стороны авторитетных ученых, формальными требованиями к участникам научных мероприятий, размытым и зачастую негативным образом ученого в сознании представителей власти и общества. Роль наставника в этом случае как раз и заключается в том, чтобы помочь молодому ученому преодолеть существующие барьеры: наставник, опираясь на собственные ресурсы и авторитет, на начальном этапе работы может ввести начинающего исследователя в научную школу или профессиональное сообщество, а затем – сопровождать его, помогать ему выстраивать коммуникацию, содействовать его продвижению в публичном пространстве.

Инструментально-технологическую основу системы научного наставничества составляет комплекс социальных, психолого-педагогических, маркетинговых и управленческих технологий. Под технологиями в данном случае мы подразумеваем определенным образом организованные способы взаимодействия наставника и молодых ученых, направленные на достижение их личностных целей и характеризующиеся их равной ответственностью за получаемый результат. Основными технологиями, применяемыми в рамках научного наставничества, являются следующие:

- *технология научного руководства*, связанная с развитием профессиональных компетенций молодых ученых и повышением качества их научной деятельности;
- *технология академического наставничества*, позволяющая повышать академическую продуктивность деятельности молодого ученого (например, в сфере публикационной активности);
- *технологии коучинга*, необходимые для сопровождения личностного роста и развития молодого ученого, преодоления психологических трудностей и стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности;

- *технологии проектной работы*, применяемые для организации научно-исследовательской деятельности и способствующие развитию управленческих компетенций молодых ученых;

- *технология сетевого взаимодействия*, предполагающая использование ресурсов разных участников научно-исследовательской деятельности (и институциональных структур, и конкретных ученых) в процессе сотрудничества для решения общих задач (например, в процессе реализации научного проекта);

- *технология распределенного управления командой*, позволяющая осуществлять научно-исследовательские проекты в коллективе, где участники удалены друг от друга географически и работают дистанционно;

- *технология формирования профессионального сообщества*¹, направленная на создание группы ученых, сплоченных общей профессиональной идеей, системой ценностей и этикой научной деятельности, и создающих поддерживающую среду для работы наставника и молодых ученых;

- *технологии брендинга*, способствующие созданию и развитию личного бренда молодого ученого.

Вместо заключения

Модель научного наставничества, представленная в данной статье, является результатом осмысления авторского опыта работы с молодыми учеными. Можно привести несколько примеров. Во-первых, проект «Гражданственность российских старшеклассников как политико-психологический феномен: ценностные основания и механизмы формирования», осуществленный в 2019-20 гг. при финансовой поддержке РФФИ и АНО «ЭИСИ». Он является победителем конкурса на лучшие научные проекты фундаментальных исследований в сфере общественно-политических наук, выполняемые талантливой молодежью под руководством ведущего ученого-наставника (грант № 19-011-33031), и был реализован коллективом молодых исследователей, состоявшим из пяти школьников и четырех студентов. Во-вторых, проект «Национальное и гражданское самосознание современной российской молодежи в условиях социокультурных угроз: политико-психологический анализ», выполняемый при финансовой поддержке Совета по грантам Президента РФ для государственной поддержки молодых российских ученых – докторов наук в 2020-21 гг., в котором соисполнителями являются студенты и аспиранты. В-третьих, деятельность Лаборатории молодежных междисциплинарных исследований, которая была создана в 2020 г. в рамках II Форума молодых политологов России «Дигория». Участниками Лаборатории стали десять человек – студенты, магистранты, аспиранты из семи субъ-

¹ Здесь речь идет о создании численно небольшого гомогенного в ценностном и предметно-содержательном отношении сообщества вокруг наставника и молодых ученых как части широкого гетерогенного научно-профессионального сообщества.

ектов РФ, обучающиеся по разным направлениями подготовки. В рамках Лаборатории за 9 месяцев работы без какого-либо институционального оформления и в условиях социальных ограничений, вызванных пандемией, были реализованы два научно-исследовательских проекта: «Новая политическая этика российской молодежи: ценностный фундамент и межпоколенческая преемственность» и «Трансформация социальной и гражданской активности молодежи в период COVID-19». В процессе научно-исследовательской деятельности во всех представленных проектах молодые ученые получили опыт участия в реализации исследований полного цикла, научные знания концептуально-методологического характера, овладели научно-исследовательскими навыками в области разработки исследовательских моделей, методов и инструментов сбора, обработки и статистического анализа данных, написания научных статей и представления результатов исследовательской работы в докладах на научных мероприятиях.

Представленная в статье модель научного наставничества позволяет реализовать комплексный подход в работе с молодыми учеными, направленный на их профессиональную подготовку и личностное развитие в актуальном социальном контексте. Применение данной модели позволяет решать задачи ранней профориентации молодых людей, еще в период обучения в старших классах школы определять их интересы и потенциальные возможности в научно-исследовательской деятельности, формировать системные представления о науке как сфере деятельности и области профессиональной самореализации. Выстраивание непрерывного и долгосрочного взаимодействия наставника со школьниками, студентами и аспирантами позволяет «вращивать» молодых ученых нужного «качества» – носителей исследовательской культуры и этики, соответствующих актуальным требованиям к современным ученым уже на ранних этапах своей научной карьеры.

Информация о конфликте интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Declaration of Conflicting Interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Список литературы

Блинов, Есенина, Сергеев, 2019 – *Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С.* Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // *Профессиональное образование и рынок труда.* 2019. № 3. С. 4–18.

Бодалев, 1998 – *Бодалев А. А.* Вершина в развитии взрослого человека: характеристика и условия достижения. М.: Наука, 1998. 168 с.

Воробьева и др., 2020 – *Воробьева О. В., Иванникова Е. М., Маландин В. В., Секиринский Д. С., Караваева Е. В., Сулейманова А. И., Телешова И. Г.* Лидерство и управление в научно-технологической сфере: модель компетенций // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8/9. С. 26–38.

Горшкова, Бухаркова, 2006 – *Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В.* Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. СПб.: Речь, 2006. 144 с.

Государственная молодежная политика, 2019 – Государственная молодежная политика в современной России: социально-психологические основания и технологии реализации / под общей редакцией С.Ю. Поповой. М.: Аквилон, 2019. 448 с.

Деркач, 2012 – *Деркач А. А.* Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. 2012. № 4 (44). С. 11–17.

Долгушева, Кадневский, Сергиенко, 2014 – *Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И.* Наставничество как партнерский стиль взаимодействия подростков // Социальная педагогика. 2014. № 4. С. 68–74.

Камшилова, Чернявская, 2020 – *Камшилова О. Н., Чернявская В. Е.* Академическая репутация: дискурсивный анализ современной российской практики // Общество. Коммуникация. Образование. 2020. Т. 11. № 1. С. 69–80.

Касавин, 2021 – *Касавин И. Т.* Социальная критика как научная добродетель: к построению внешнего этоса науки // Цифровой ученый: лаборатория философа. 2021. Т. 4. № 2. С. 73–82.

Кларин, 2016 – *Кларин М. В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.

Князькова, Береза, 2018 – *Князькова Е. А., Береза Н. А.* Вопросы актуальности института наставничества в молодежных сообществах на местном уровне // Вопросы управления. 2018. № 5 (35). С. 72–77.

Курдюкова, 2012 – *Курдюкова Н. А.* Социальный успех как социокод современной молодежи // Актуальные проблемы психологического знания. 2012. № 4. С. 121–131.

Лаврик, 2017 – *Лаврик А. А.* Институт наставничества в системе работы молодежных палат // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. 2017. №5-6 (63). С. 49–52.

Лекторский и др., 2015 – *Лекторский В. А., Пружинин Б. И., Автономова Н. С., Дубровский Д. И., Катунин А. В., Пирожкова С. В., Труфанова Е. О., Черткова Е. Л., Яковлева А. Ф.* Наука. Технологии. Человек. Материалы Круглого стола // Вопросы философии. 2015. № 9. С. 5–39.

Лекторский, 2001 – *Лекторский В. А.* Деятельностный подход: смерть или возрождение? // вопросы философии. 2001. № 2. С. 56–65.

Леонтьев, 1997 – *Леонтьев Д. А.* Очерк психологии личности. М.: Смысл, 1997. 43 с.

Леонтьев, 2014 – *Леонтьев Д. А.* Психология выбора. Часть I. За пределами рациональности // Психологический журнал. 2014. Том 35. № 5. С. 5–18.

Лобанова, 2015 – *Лобанова Т. Н.* Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 26–45.

Льюис, 1998 – *Льюис Г.* Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. Минск: Амалфея, 1998. 288 с.

Макарова, 2010 – *Макарова Г. Ю.* Взаимодействие с бизнес-окружением как средство укрепления конкурентных позиций вуза // Социальная политика и социология. 2010. № 6 (60). С. 209–216.

Масалимова, 2013 – *Масалимова А. Р.* Корпоративная подготовка наставников. Казань: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. 183 с.

Михайлова, Юсфин, 2001 – *Михайлова Н. Н., Юсфин С. М.* Педагогика поддержки. М.: Мирос, 2001. 207 с.

Михалева, 2016 – *Михалева М. Н.* Эффективность научных исследований в контексте воспроизводства научного лидерства // Социологические исследования. 2016. № 3. С. 54–65.

Наставничество в системе образования России, 2016 – Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н.Ю. Синагиной, Т.Ю. Райфшнайдер. М.: Рыбаков Фонд, 2016. 153 с.

Носкова, 2004 – *Носкова Н. В.* Психология выбора в контексте возрастного развития человека // Сибирский психологический журнал. 2004. № 19. С. 24–29.

Палитай, 2020 – *Палитай И. С.* Молодое поколение российской политической элиты: статусно-ролевые и личностные характеристики // Полис. Политические исследования. 2020. № 5. С. 90–100.

Парфенова, 2014 – *Парфенова С. Л.* Сетевая модель организации научной деятельности // Управление наукой и наукометрия. 2014. № 16. С. 78–89.

Пастухова, Крючкова, 2014 – *Пастухова Л. С., Крючкова В. А.* Наставничество как механизм профессионального и личностного развития государственных служащих и депутатов // PolitBook. 2014. № 3. С. 122–135.

Педагогика наставничества, 1981 – Педагогика наставничества / сост. Н.М. Таланчук. М.: Советская Россия, 1981. 192 с.

Петраш и др., 2020 – *Петраш М. Д., Стрижицкая О. Ю., Полякова М. К., Харитоновна Т. С.* Понимание наставничества современной молодежью на начальном этапе профессионального обучения // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2020. Т. 26. № 1. С. 85–91.

Прокофьев, 2019 – *Прокофьев А. В.* Научное руководство и академическое наставничество: этические аспекты // Ведомости прикладной этики. 2019. Вып. 53. С. 25–44.

Пружинин, 2019 – *Пружинин Б. И.* Преемственность как культурно-исторический ориентир научного познания // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. 2019. Т. 5. № 3. С. 4–15.

Радаев, 2019 – *Радаев В.* Миллениалы: как меняется российское общество. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 224 с.

Радаев, 2008 – *Радаев В. В.* Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 47–54.

Радина, 2018 – *Радина Н. К.* Границы воспроизводства научных традиций в региональных научных школах (на материале научной школы У.В. Ульяновой) // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 5. С. 124–132.

Сайко, 2015 – *Сайко Э. В.* Субъектность как всеобщее в единичном и субъект в реализации единства единичного и всеобщего в человеческом бытии // Мир психологии. 2015. № 3. С. 3–13.

Сериков, 1998 – *Сериков В. В.* Личностно-ориентированное образование: Поиск новой парадигмы. М.: Москва, 1998. 182 с.

Степин, 2010 – *Степин В. С.* Наука и философия // Вопросы философии. 2010. № 8. С. 58–75.

Стрелкова, 2016 – *Стрелкова И. Б.* Нематериальные активы учреждения образования: бренд ученого как создание ценности // Научные труды Республиканского института высшей школы. 2016. № 16-2. С. 409–415.

Субочева, 2016 – *Субочева О. Н.* Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 12. С. 25–27.

Финкельштейн, 2014 – *Финкельштейн М., Иглесиас К., Панова А. А., Юдкевич М. М.* Перспективы молодых специалистов на академическом рынке труда // Вопросы образования. 2014. № 2. С. 20–43.

Чаркина, 2017 – *Чаркина Е. С.* Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. М.: ЭИ РАН, 2017. 54 с.

Челнокова, Тюмасева, 2018 – *Челнокова Е. А., Тюмасева З. И.* Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 4. С. 11.

Шестопал, 2011 – *Шестопал Е. Б.* Политическое лидерство и проблемы личности // Полис. Политические исследования. 2011. № 2. С. 53–68.

Шибаршина, 2019 – *Шибаршина С. В.* Научные коммуникации и коллаборации в сети как возможные зоны обмена // Социология науки и технологий. 2019. Т. 10. № 2. С. 75–92.

Якиманская, 2000 – *Якиманская И. С.* Технология личностно ориентированного образования. М.: Сентябрь, 2000. 176 с.

Яковлева, 2017 – *Яковлева А. Ф.* Научная деятельность: кризис субъекта в мире знания // Субъективный мир в контексте вызовов современных когнитивных наук / общ. ред. и сост. В.А. Лекторского, Е.О. Труфановой, А.Ф. Яковлевой. М.: Аквилон, 2017. С. 125–137.

Яковлева, Мавродиева, Болдин, 2020 – *Яковлева А. Ф., Мавродиева И. Т., Болдин В. А.* Особенности функционирования и развития сетевых научных изданий в системе современного цифрового ландшафта: компаративный анализ опыта России и Болгарии // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2020. № 2. С. 152–176.

Яковлева, 2011 – *Яковлева А. Ф.* Научно-исследовательский труд в России: о некоторых проблемах поддержки и развития // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 82–87.

Crawford-Starks, 2019 – *Crawford-Starks L.* E-Mentoring 2.0: Changing the workplace through technology // *Advances in the Technology of Managing People: Contemporary Issues in Business (The Changing Context of Managing People)* / ed. by P. Gordon, J. Overbey. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2019. P. 93–98.

Fountain, Newcomer, 2016 – *Fountain J., Newcomer K. E.* Developing and sustaining effective faculty mentoring programs // *Journal of Public Affairs Education*. 2016. Vol. 22. No. 4. P. 483–506.

Merritt, Havill, 2016 – *Merritt S., Havill L.* Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships // *Development and Learning in Organizations*. 2016. Vol. 30. No. 3. P. 17–19.

Searby, Armstrong, 2016 – *Searby L., Armstrong D.* Supporting the development and professional growth of middle space educational leaders through mentoring // *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2016. Vol. 5. No. 3. P. 162–169.

Shanks, 2017 – *Shanks R.* Mentoring beginning teachers: professional learning for mentees and mentors // *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 2017. Vol. 6. No. 3. P. 158–163.

Short, 2014 – *Short W. T.* Workplace mentoring: an old idea with new meaning (part 1) // *Development and Learning in Organizations*. 2014. Vol. 28. No. 1. P. 8–11.

Starr, 2015 – *Starr J.* When mentoring relationships fail to thrive – mentoring, managing and the organizational agenda // *Development and Learning in Organizations*. 2015. Vol. 29. No. 4. P. 19–21.

References

Blinov, V.I., Esenina, E.Yu., Sergeev, I.S. “Nastavnichestvo v obrazovanii: nuzhen khorosho zatochennyj instrument [Mentoring in education: you need a well sharpened tool]”, *Professionalnoe obrazovanie i rynek truda* [Vocational Education and Labor Market], 2019, no 3, pp. 4–18. (In Russian)

Bodalev, A.A. *Vershina v razvitii vzroslogo cheloveka: kharakteristika i usloviya dostizheniya* [The Pinnacle in the Development of an Adult: Characteristics and Conditions for Achievement]. Moscow: Nauka Publ., 1998. (In Russian)

Charkina, E.S. *Razvitie proektnogo podkhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problemy: Nauchnyj doklad* [Development of the Project Approach in the Public Administration System: Methodology, Experience, Problems: Scientific Report]. Moscow: IE RAS Publ., 2017. (In Russian)

Chelnokova, E.A., Tyumaseva, Z.I. “Evolutsiya sistemy nastavnichestva v pedagogicheskoy praktike” [Development of mentoring institution in pedagogical system], *Vestnik Mininskogo universiteta* [Vestnik of Minin University], 2018, vol. 6, no 4, pp. 11. (In Russian)

Crawford-Starks, L. “E-Mentoring 2.0: Changing the workplace through technology”, in: Gordon, P. & Overbey J. (ed.), *Advances in the Technology of Managing People: Contemporary Issues in Business (The Changing Context of Managing People)*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2019, pp. 93–98.

Derkach, A.A. “Psikhologo-akmeologicheskie osnovaniya i sredstva optimizatsii lichnostno-professionalnogo razvitiya konkurentosposobnogo spetsialista” [Psychology-akmeological bases and means of optimizing personal-professional development competitive specialist], *Akmeologiya* [Acmeology], 2012, no 4 (44), pp. 11–17. (In Russian)

Dolguševa, A.N., Kadnevskiy, V.M., Sergienko, E.I. “Nastavnichestvo kak partnerskij stil vzaimodeystviya podrostkov” [Tutorship as the partner's style of the teen's interaction], *Sotsialnaya pedagogika* [Social Pedagogy], 2014, no 4, pp. 68–74. (In Russian)

Finkelshtein, M., Iglesias, K., Panova, A.A., Yudkevich, M.M. “Perspektivy molodykh spetsialistov na akademicheskom rynke truda” [Prospects of young professionals in the academic labor market: global comparison and assessment], *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2014, no 2, pp. 20–43. (In Russian)

Fountain, J., Newcomer, K.E. “Developing and sustaining effective faculty mentoring programs”, *Journal of Public Affairs Education*, 2016, vol. 22, no. 4, pp. 483–506.

Gorshkova, E.G., Bukharkova, O.V. Kouch-nastavnichestvo kak instrument razvitiya biznesa [Coaching Mentoring as a Business Development Tool]. Saint-Petersburg: Rech Publ., 2006. (In Russian)

Kamshilova, O.N., Chernyavskaya, V.E. "Akademicheskaya reputatsiya: diskursivnyj analiz sovremennoj rossiyskoj praktiki" [Academic Reputation: A Discursive Analysis of Modern Russian Practice], *Obshchestvo. Kommunikatsiya. Obrazovanie* [Society. Communication. Education], 2020, vol. 11, no 1, pp. 69–80. (In Russian)

Kasavin, I.T. "Sotsialnaya kritika kak nauchnaya dobrodetel: k postroeniyu vneshnego etosa nauki" [Social critique as a scientific virtue: an external scientific ethos in the making], *Tsifrovoy uchenyj: laboratoriya filozofa* [The Digital Scholar: Philosopher's Lab], 2021, vol. 4, no 2, pp. 73–82. (In Russian)

Klarin, M.V. "Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty traditsionnoj praktiki v organizatsiyakh XXI veka" [Modern mentoring: the new features of the traditional practices in organizations of the XXI century], *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika* [ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice], 2016, no 5, pp. 92–112. (In Russian)

Knyazkova, E.A., Bereza, N.A. "Voprosy aktualnosti instituta nastavnichestva v molodezhnykh soobshchestvakh na mestnom urovne" [Relevance of mentoring in youth communities on the local level], *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2018, no 5 (35), pp. 72–77. (In Russian)

Kurdyukova, N.A. "Sotsialnyj uspekhn kak sotsiokod sovremennoj molodezhi" [Social success as a social code of youth today], *Aktualnye problemy psikhologicheskogo znaniya* [Actual Problems of Psychology], 2012, no 4, pp. 121–131. (In Russian)

Lavrik, A.A. "Institut nastavnichestva v sisteme raboty molodezhnykh palat" [Tutoring in the system of youth chambers]. *Aktualnye voprosy obshchestvennykh nauk: sotsiologiya, politologiya, filozofiya, istoriya* [Actual Problems of Social Sciences: Sociology, Political Science, Philosophy, and History], 2017, no 5-6 (63), pp. 49–52. (In Russian)

Lektorsky, V.A., Pruzhinin, B.I., Avtonomova, N.S., Dubrovsky, D.I., Katunin, A.V., Pirozhkova, S.V., Trufanova, E.O., Chertkova, E.L., Yakovleva, A.F. "Nauka. Tekhnologii. Chelovek. Materialy Kruglogo stola" [Science. Technologies. Human. Materials of "round table"], *Voprosy filozofii*, 2015, no 9, pp. 5–39. (In Russian)

Lektorsky, V.A. "Deyatelnostnyj podkhod: smert ili vozrozhdenie?" [Activity-based approach: death or rebirth?], *Voprosy filozofii*, 2001, no 2, pp. 56–65. (In Russian)

Leontjev, D.A. Oчерk psikhologii lichnosti [Essay on Personality Psychology]. Moscow: Smysl Publ., 1997. (In Russian)

Leontjev, D.A. "Psikhologiya vybora. Chast I. Za predelami ratsionalnosti" [Psychology of choice. I. Beyond rationality], *Psikhologicheskij zhurnal* [Psychological Journal], 2014, vol. 35, no 5, pp. 5–18. (In Russian)

Lewis, G. Menedzher-nastavnik. Strategiya raskrytiya talanta i rasprostraneniya znaniy [Mentor Manager. A Strategy for Unleashing Talent and Disseminating Knowledge]. Minsk: Amalfeya Publ., 1998. (In Russian)

Lobanova, T.N. "Vliyaniye dominiruyushchikh trudovykh interesov na deyatelnost sotrudnikov organizatsii" [Influence of the dominant labor interests on organizational behavior], *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 2015, vol. 5, no 2, pp. 26–45. (In Russian)

Makarova, G.Yu. "Vzaimodeystvie s biznes-okruzheniem kak sredstvo ukrepleniya konkurentnykh pozitsij vuza" [Interaction with the business environment as a means of strengthening the competitive position of

the university], *Sotsialnaya politika i sotsiologiya* [Social Policy and Sociology], 2010, no 6 (60), pp. 209–216. (In Russian)

Masalimova, A.R. *Korporativnaya podgotovka nastavnikov* [Corporate Mentor Training]. Kazan: Print-service XXI century Publ., 2013. (In Russian)

Merritt, S., Havill, L. “Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships”, *Development and Learning in Organizations*, 2016, vol. 30, no. 3, pp. 17–19.

Mikhaylova, N.N., Yusfin, S.M. *Pedagogika podderzhki* [Support Pedagogy]. Moscow: Miros Publ., 2001. (In Russian)

Mikhaleva, M.N. “Effektivnost nauchnykh issledovaniy v kontekste vosproizvodstva nauchnogo liderstva” [Scientific research effectiveness in the context of academic leadership reproduction], *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], 2016, no 3, pp. 54–65. (In Russian)

Noskova, N.V. “Psikhologiya vybora v kontekste vozrastnogo razvitiya cheloveka” [Psychology of choice in the context of human age development]. *Sibirskij psikhologicheskij zhurnal* [Siberian Psychological Journal], 2004, no 19, pp. 24–29. (In Russian)

Palitay, I.S. “Molodoe pokolenie rossiyskoj politicheskoy elity: statusno-rol'nye i lichnostnye kharakteristiki” [The young generation of the Russian political elite: status and personal characteristics], *Polis. Politicheskie issledovaniya* [Polis. Political Studies], 2020, no 5, pp. 90–100. (In Russian)

Parfenova, S.L. “Setevaya model organizatsii nauchnoj deyatel'nosti” [A network model of the organization of scientific activity], *Upravlenie naukoj i naukometriya* [Science Governance and Scientometrics], 2014, no 16, pp. 78–89. (In Russian)

Pastukhova, L.S., Kryuchkova, V.A. “Nastavnichestvo kak mekhanizm professional'nogo i lichnostnogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh i deputatov” [Mentoring as mechanism of professional and personal development of public servants and deputies], *PolitBook*, 2014, no 3, pp. 122–135. (In Russian)

Petrash, M.D., Strizhitskaya, O.Yu., Polyakova, M.K., Kharitonova, T.S. “Ponimanie nastavnichestva sovremennoj molodezhju na nachalnom etape professional'nogo obucheniya” [Understanding of mentorship by modern youth at the initial stage of professional training], *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsiokinetika* [Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics], 2020, vol. 26, no 1, pp. 85–91. (In Russian)

Popova, S.Yu. (ed.), *Gosudarstvennaya molodezhnaya politika v sovremennoj Rossii: sotsialno-psikhologicheskie osnovaniya i tekhnologii realizatsii* [State Youth Policy in Modern Russia: Socio-Psychological Foundations and Implementation Technologies]. Moscow: Akvilon Publ., 2019. (In Russian)

Prokofjev, A.V. “Nauchnoe rukovodstvo i akademicheskoe nastavnichestvo: eticheskie aspekty” [Academic supervising and academic mentoring: ethical aspects], *Vedomosti prikladnoi etiki* [Journal of Applied Ethics], 2019, no 53, pp. 25–44. (In Russian)

Pruzhinin, B.I. “Preemstvennost kak kulturno-istoricheskij orientir nauchnogo poznaniya” [Continuity as a cultural and historical landmark of scientific knowledge], *Nauchnyj rezultat. Sotsialnye i gumanitarnye issledovaniya* [Research Result. Social Studies and Humanities], 2019, vol. 5, no 3, pp. 4–15. (In Russian)

Radaev, V. *Millenialy: kak menyaetsya rossiyskoe obshchestvo* [Millenials: How the Russian Society Changes]. Moscow: HSE Publishing House, 2019. (In Russian)

Radaev, V.V. “Rynok kak perepletienie sotsialnykh setej” [Market as an interweaving of social networks], *Rossiyskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2008, vol. 6, no 2, pp. 47–54. (In Russian)

Radina, N.K. “Granitsy vosproizvodstva nauchnykh traditsij v regionalnykh nauchnykh shkolkakh (na materiale nauchnoj shkoly U.V. Uljenkovej)” [Limits of reproducing scientific traditions in regional schools of thought (on the material of U.V. Ulyenkova’s school of thought)], *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie* [Psychological Science and Education], 2018, vol. 23, no 5, pp. 124–132. (In Russian)

Sayko, E.V. “Subjektnost kak vseobshchee v edinichnom i subjekt v realizatsii edinstva edinichnogo i vseobshchego v chelovecheskom bytii” [Subjectness as a generality in a singular and a subject in the realization of the unity of the singular and general in the human objective reality], *Mir psikhologii* [The World of Psychology], 2015, no 3, pp. 3–13. (In Russian)

Searby, L., Armstrong, D. “Supporting the development and professional growth of middle space educational leaders through mentoring”, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2016, vol. 5, no. 3, pp. 162–169.

Serikov, V.V. Lichnostno-orientirovannoe obrazovanie: Poisk novoj paradigmy [Personality-Centered Education: Searching for a New Paradigm]. Moscow: Moskva Publ., 1998. (In Russian)

Shanks, R. “Mentoring beginning Teachers: professional learning for mentees and mentors”, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2017, vol. 6, no. 3, pp. 158–163.

Shestopal, E.B. “Politicheskoe liderstvo i problemy lichnosti” [Political leadership and personality problems], *Polis. Politicheskie issledovaniya* [Polis. Political Studies], 2011, no 2, pp. 53–68. (In Russian)

Shibarshina, S.V. “Nauchnye kommunikatsii i kollaboratsii v seti kak vozmozhnye zony obmena” [Online scientific communications and collaborations as possible trading zones], *Sotsiologiya nauki i tekhnologii* [Sociology of Science and Technology], 2019, vol. 10, no 2, pp. 75–92. (In Russian)

Short, W.T. “Workplace mentoring: an old idea with new meaning (part 1)”, *Development and Learning in Organizations*, 2014, vol. 28, no. 1, pp. 8–11.

Sinyagina, N.Yu., Rayfshnayder, T.Yu. (eds.), *Nastavnichestvo v sisteme obrazovaniya Rossii* [Mentoring in the Russian Education System]: A practical guide for curators in educational organizations. Moscow: Rybakov Fond Publ., 2016. (In Russian)

Starr, J. “When mentoring relationships fail to thrive – mentoring, managing and the organizational agenda”, *Development and Learning in Organizations*, 2015, vol. 29, no. 4, pp. 19–21.

Stepin, V.S. “Nauka i filosofiya” [Science and philosophy], *Voprosy filosofii*, 2010, no 8, pp. 58–75. (In Russian)

Strelkova, I.B. “Nematerialnye aktivy uchrezhdeniya obrazovaniya: brend uchenogo kak sozdanie tsennosti” [Intangible assets of the educational institution: the scientist as brand value creation], *Nauchnye trudy Respublikanskogo instituta vysshej shkoly* [Academic Papers of Republican Institute of Higher Education], 2016, no 16-2, pp. 409–415. (In Russian)

Subocheva, O.N. “Nastavnichestvo kak faktor effektivnosti organizatsii” [Mentoring as a factor of business effectiveness], *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: Sociology, Psychology, and Pedagogy], 2016, no 12, pp. 25–27. (In Russian)

Talanchuk, N.M. (ed.), *Pedagogika nastavnichestva* [Mentoring Pedagogy]. Moscow: Soviet Russia Publ., 1981. (In Russian)

Vorobjeva, O.V., Ivannikova, E.M., Malandin, V.V., Sekirinskiy, D.S., Karavaeva, E.V., Suleymanova, A.I., Teleshova, I.G. “Liderstvo i upravlenie v nauchno-tehnologicheskoy sfere: model kompetentsii” [Leadership and management in science and technology: competency model], *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2020, vol. 29, no 8/9, pp. 26–38. (In Russian)

Yakimanskaya, I.S. *Tekhnologiya lichnostno orientirovannogo obrazovaniya* [Personality-Oriented Education Technology]. Moscow: Sentyabr Publ., 2000. (In Russian)

Yakovleva, A.F. “Nauchnaya deyatelnost: krizis subjekta v mire znaniya” [Scientific activity: the crisis of the subject in the world of knowledge], in: V.A. Lektorsky, E.O. Trufanova, A.F. Yakovleva (eds.), *Subektivnyj mir v kontekste vyzovov sovremennykh kognitivnykh nauk* [The Subjective World in the Context of the Challenges of Modern Cognitive Sciences]. Moscow: Akvilon Publ., 2017, pp. 125–137. (In Russian)

Yakovleva, A.F. “Nauchno-issledovatel'skiy trud v Rossii: o nekotorykh problemakh podderzhki i razvitiya” [Research work in Russia: on some problems of support and development], *Znanie. Ponimanie. Umenie* [Knowledge. Understanding. Skill], 2011, no 3, pp. 82–87. (In Russian)

Yakovleva, A.F., Mavrodieva, I.T., Boldin, V.A. “Osobennosti funktsionirovaniya i razvitiya setevykh nauchnykh izdaniy v sisteme sovremennoogo tsifrovogo landshafta: komparativnyj analiz opyta Rossii i Bolgarii” [Features of functioning and development of network scientific journals in the modern digital landscape system: Russian and Bulgarian experience comparative analysis], *Kontury globalnykh transformatsij: politika, ekonomika, pravo* [Landscapes of Global Transformations: Politics, Economy, and Law], 2020, no 2, pp. 152–176. (In Russian)

Поступила в редакцию 25.05.2021