



<http://LLL21.petrSU.ru>

<http://petrsu.ru>

Издатель

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Петрозаводский государственный университет»,
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

Научный электронный ежеквартальный журнал
НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: XXI ВЕК

Выпуск 3 (19).
Autumn 2017

Главный редактор
И. А. Колесникова

Редакционная коллегия

О. Грауманн
Е. В. Игнатович
В. В. Сериков
С. В. Сигова
И. З. Сковородкина
Е. Э. Смирнова
И. И. Сулима

Редакционный совет

Т. А. Бабакова
Е. В. Борзова
А. Виегерова
С. А. Дочкин
А. Клим-Климашевска
Е. А. Маралова
А. В. Москвина
А. И. Назаров
Е. Рангелова
А. П. Сманцер

Служба поддержки

А. Г. Марахтанов
Е. Ю. Ермолаева
Т. А. Каракан
Е. В. Петрова
Е. И. Соколова
Н. И. Токко

ISSN 2308-7234

Свидетельство о регистрации СМИ Эл. № **ФС77-57767** от 18.04.2014

Адрес редакции

185910 Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33, каб. 254а
Электронная почта: LLL21@petrsu.ru

ЛУКАШЕНЯ Зоя Владимировна
кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры дошкольного образования и технологий учреждения образования «Барановичский государственный университет» (Барановичи, Республика Беларусь)

zvluk@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНСАЛТИНГА ДЛЯ ВОЗРОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

Аннотация: в статье феномен наставничества рассматривается в связи с развитием форм консалтинга в современном вузе. Автор отмечает, что существенное снижение продуктивности функционирования института наставничества в системе профессиональной подготовки педагогических кадров приводит к затяжному периоду адаптации молодых специалистов, возникновению у них большого числа затруднений в профессиональной деятельности, снижению мотивации к ней, утрате уникального опыта профессиональной деятельности старших поколений. Консалтинг позиционируется автором статьи как педагогическая технология инновационного развития вуза, которая может способствовать возрождению наставничества в высшей школе. В качестве клиента консалтинга предполагается конкретный молодой специалист, испытывающий затруднения в профессиональной практике. Консалтером выступает коллективный совокупный субъект, который формируется под конкретную проблему из числа представителей структурного подразделения «консалтинговая служба вуза», которые прошли специальную подготовку. В процессе реализации консалтинга используются техники консультирования, которые, согласно представленному историческому экскурсу в развитие феномена «наставничество», идентифицировались с ним. В статье через сопоставление задач, решаемых наставничеством и консалтингом, обоснована общность подходов, содержания, форм и методов оказания молодым специалистам поддержки в их профессиональном становлении. Предлагаемые выводы представляют интерес для преподавателей высшей школы, менеджеров высшего образования, специалистов в области консультирования.

Ключевые слова: наставничество, консалтинг, консалтер, менторство, тьюторство, коучинг.

Lukashenya Z.

USE OF CONSULTING FOR MENTORSHIP RENEWAL AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract: the article dwells on the phenomenon of mentorship in connection with consulting development in a modern higher educational institution. The author marks that significant decrease of productivity for functioning of the institute of mentorship in the system of professional training of pedagogical staff leads to prolonged period of adaptation for young specialists, problems in professional activities, decrease of motivation and loss of unique experience of professional activities of senior generations. Consulting is positioned as pedagogical technology of innovation development at higher educational institutions which might promote the renewal of mentorship at universities. The client of consulting is supposed to be a young specialist, experiencing problems in professional practice. Consulter serves as collective cumulative entity which is being formed to solve a specific problem. For this purpose a special department is established made up of specially trained personnel, the so called «consulting university service». Consulting is implemented through the use of consulting techniques which have been historically identified with the guidance phenomenon. Through comparison of problems solved by guidance and consulting, the commonality of approaches, content, forms

and methods in professional support for young specialists is proved. The offered conclusions are of interest for professors, managers of higher education, consulting specialists.

Key words: mentorship, guidance, consulting, consulter, tutorship, coaching.

Постановка проблемы. Проблема возрождения наставничества для современной научной общественности, профессиональных сообществ педагогов, инженеров и других специалистов постсоветского пространства является актуальной и востребованной. Об этом свидетельствует ряд публикаций, которые отражают конкретные практические результаты по налаживанию наставнической работы в сфере профессионального образования и воспитания, промышленного производства и др. [1; 2].

Тенденция старения профессиональных кадров присуща всему мировому сообществу. Современными специалистами в сфере кадровой политики признается, что работники, покидающие профессию по причине возраста, зачастую уносят с собой уникальные знания и опыт, которые не просто сложно, но порой невозможно воспроизвести в сжатые сроки даже при возможности значительных финансовых затрат на обучение молодых специалистов [2, с. 4].

Образовательная сфера в рамках данной тенденции не является исключением. В частности, в системе профессиональной подготовки в высшей школе наблюдаются существенные потери интеллектуального капитала. Они связаны с уходом с преподавательской деятельности талантливых педагогов-практиков, в трудовых коллективах которых не предприняли никаких усилий по обобщению, сохранению и распространению их собственных уникальных знаний и опыта, раскрывающих специфические нюансы преподаваемой профессиональной деятельности.

Стоит заметить, что в настоящее время институт традиционного наставничества в сфере профессионального образования не способствует организации процесса накопления интеллектуального капитала в осваиваемых молодым поколением видах профессиональной деятельности. В этой связи идет интенсивный поиск таких форм реализации наставничества, которые бы способствовали превращению полученных опытным путем уникальных компетенций высококвалифицированных специалистов образовательной сферы в компоненты технологической, научной, производственной и корпоративной культуры и которые будут являться интеллектуальной собственностью организационной системы «высшее учебное заведение». В качестве таковой формы нами предлагается консалтинг как педагогическая технология инновационного развития (ПТИР) вуза.

Основные понятия. *Консалтинг как ПТИР вуза* нами трактуется как научно обоснованная, доступная для воспроизведения и тиражирования система совместных действий, операций и коммуникаций *консалтера* и клиента, гарантирующая разработку проекта инновационного развития вуза, который реализуется в режиме управляемости, благодаря учету человеческих и технических ресурсов [3, с. 23].

В рамках данного понимания *высшее учебное заведение* мы рассматриваем как организационную систему, которая представляет собой иерархию таких

подсистем, как: конкретное структурное подразделение вуза (факультет, кафедра, служба и др.), профессиональная деятельность преподавателя / специалиста вуза, профессиональная подготовка будущего специалиста. Под *инновационным развитием вуза* понимается целенаправленный процесс качественных изменений организационной системы «высшее учебное заведение», предпосылкой, условием и содержанием которого выступают нововведения (процедуры создания и использования прогностично-прогрессивного новшества), обеспечивающие оптимально устойчивое, системно целостное, продуктивное функционирование данной системы.

*Консалтер*¹ – практико-ориентированный специалист в области консалтинга, который организует выработку клиентом программы внедрения нововведений и сопровождает процесс ее реализации. В отличие от консультанта, консалтер в обязательном порядке имеет собственный богатый опыт в консультируемой сфере и при организации процесса принятия решения руководствуется выработанными на его основе принципами, а не только общепринятыми теоретическими установками. Образно говоря, консультант – «человек слова», который при организации процесса выработки программы изменений преимущественно руководствуется теоретически обобщенным опытом успешного функционирования других организаций. Консалтер – «человек дела», знает проблему изнутри, имеет собственный практический опыт в консультируемой сфере.

Консалтером в нашем исследовании выступает коллективный субъект, который формируется из состава структурного подразделения вуза «консалтинговая служба» в количестве 3–5 человек конкретно под реально заявленную проблему, поступившую как запрос для консультирования от конкретного клиента: структурного подразделения вуза или его специалиста / студента [4, с. 74].

Консалтинговая служба вуза – это его структурное подразделение, организованное из числа прошедших специальную профессиональную подготовку штатных сотрудников, функционирующая как формальная самообучающаяся организация, для которой характерно свободное взаимодействие между участниками, обмен информацией, мнениями, идеями.

Для консультирования конкретной проблемы в профессиональной деятельности конкретного специалиста, выступающего в позиции клиента-заказчика, организуется консалтинговое событие, участниками которого становятся представители ближайшего круга его профессионального окружения. Это понятие введено нами по аналогии с понятием *игромодельное событие* (по О. С. Анисимову). *Консалтинговое событие* (от философского со-бытие – совместное бытие) – это форма организованного взаимодействия участников консалтингового процесса, направленная на получение заданных результатов инновационного развития вуза, которое имеет цель, содержание и соответствующую

¹ *Консалтер* (consalter) – термин, заимствованный из лексики зарубежных специалистов консалтинговой деятельности в сфере бизнеса. Используется в русских переводах работ Э. Бейч, П. Блока, М. Зильберман, М. Коупа, Г. Липпита, Р. Липпита, Э. Шейна и др.

щую методику осуществления, предполагающую высокую степень мотивационной включенности. Существенным условием осуществления такого рода консалтинга является то, что каждый его участник реализует свое право свободы выбора, он верит в свои силы, в свои возможности, в свои способности и при этом не боится ответственности. Осмысленность и технологичность выбора предопределена использованием современных техник разработки целей осуществляемой деятельности (SMART, К.О.Н.Э.Ц., КРЕДО и др.); методов и технологий, известных из практики тьюторства, супервизии, модерации, коучинга [3, с. 24], которые использовались нами на этапе опытно экспериментальной работы при проведении консалтингов по технологизации профессиональной деятельности педагога. А именно:

- в системе повышения квалификации учителей Республики Болгария (2014) – на базе образовательного центра «Европартньори 2007» г. София, средней образовательной школы «Нешо Бончев», г. Панагюрище, 135-й средней образовательной школы «Ян Амос Коменски» г. София;

- вузах Беларуси (2015) – УО «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима танка», УО «Барановичский государственный университет», УО «Республиканский институт профессионального образования»;

- вузах России (2015) – ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна», ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева».

В Барановичском государственном университете (БарГУ) уже более 10 лет консалтинг используется для повышения профессиональной компетентности молодых преподавателей по вопросам организации и осуществления руководства научно-исследовательской деятельностью студентов, технологизации осуществляемой профессиональной деятельности и др., решая задачи наставничества.

Феномен наставничества. Наставничество в его различных проявлениях (ритуалы инициационных обрядов, менторство, волонтерство, тьюторство) в рамках групповой деятельности встречается в истории развития различных культурных сообществ: от первобытных до современных. Даже в содержании простейших форм реализации наставничества прослеживается интеграция традиционных умений и символических ценностей, что обеспечивает переход от конкретного знания через высокие уровни абстрактности к духовности [5, с. 29]. В толковых и синонимических словарях русского языка данное понятие трактуется как: звание / положение / должность, занятие / деятельность наставника, пастырство, шефство [6, с 414; 7, с. 607; 8].

С психолого-педагогических позиций под термином «наставничество» понимается:

- доверительное общение двух поколений с целью передачи профессионального опыта и нравственных норм [9, с. 124];

- форма взаимоотношений между учителем и учеником [10, с. 162];
- форма участия опытных профессионалов в подготовке и воспитании молодежи по соответствующей профессии [11, с. 319];
- действенная форма профессиональной подготовки, политического и нравственного воспитания молодежи [1, с. 5];
- кадровая технология и система обучения персонала, которая обеспечивает передачу профессиональных знаний, навыков и установок непосредственно на рабочем месте от более опытного сотрудника менее опытному [2, с. 7];
- форма консультационной помощи молодому специалисту более опытным работником непосредственно на рабочем месте [12, с. 23].

В рамках нашего исследования наставничество мы понимаем как процесс оказания консультационной помощи профессиональной направленности более опытным сотрудником менее опытному непосредственно на рабочем месте.

В России до 1828 г. наставничеством занимались люди без педагогического образования. Впоследствии соответствующее образование можно было получить в Главном педагогическом институте Санкт-Петербурга по специальности «воспитатель и домашний наставник». Начиная с XIX в. в отечественной педагогике проблеме наставничества уделялось достаточное внимание: на учительских съездах практиковались доклады по обобщению опыта наставничества; создавались педагогические общества, которые, по сути, выполняли функции методических объединений, анализируя позитивную практику наставничества, организуя библиотеки и выпуская журналы и др.

В истории развития наставничества пик функционирования данного института приходится на советский период. В различных формах наставничество в советском государстве существовало с 30-х гг. XX в. Его законодательное оформление было осуществлено в 1934 г. Положением Министерства народного просвещения [13, с. 7–9]. Если не принимать во внимание идеологическую подоплеку, считаем позитивным факт функционирования при Академии коммунистического воспитания с 1930 по 1934 г. общества педагогов-марксистов, которые своей главной задачей считали помощь рядовым учителям в их повседневной работе. Наиболее интенсивно наставническая деятельность осуществлялась в системе профессионально-технического образования и производственного обучения, где трансформировалась в наставническое движение (в соответствии с позицией Л. С. Рогачевской, «наставничество социалистического типа») [13, с. 11–12].

Наряду с термином «наставничество» в отечественной педагогической литературе с конца XX в. стали использоваться слова английского происхождения: «коучинг», «менторство», «тьюторство» и др. Мы согласны с Е. И. Соколовой, что терминологический ряд данных понятий не всегда поддается однозначному толкованию и не должен употребляться вне конкретного образовательного контекста. Автор трактует *коучинг* как способ обнаружения и активизации внутренних ресурсов сотрудников [14]. В рамках нашего исследования коучинг используется в виде способа индивидуального консультирования участников консалтингового процесса с целью получения максимально возможного эффективного результата,

который обеспечивается мобилизацией их личностного творческого потенциала на решение рассматриваемой проблемы. Основным требованием является соответствующая подготовка коуча в составе специалистов консалтинговой службы вуза.

Менторство в российской интерпретации предполагает готовность ментора на безвозмездной основе делиться своими знаниями, навыками и опытом с протеже, чтобы помочь последнему развить навыки и приобрести знания, необходимые для успешного развития его инновационного проекта [15]. Менторство в образовательной сфере традиционно понимается как диадические, личностные долговременные взаимоотношения между опытным наставником и студентом-новичком, которые позволяют последнему развиваться профессионально, академически или личностно [14]. Отсутствие массовой филантропической поддержки развития образовательной сферы затрудняет использование данной практики консультирования. Однако мы не исключаем возможности ее использования в консалтинге при условии наличия в составе консалтинговой службы вуза специалистов, которые имеют опыт успешной деятельности по существу рассматриваемой проблемы.

Тьюторство исторически сложилось как педагогическая позиция наставников, которая обеспечивает возможность разработки индивидуальных образовательных программ обучающихся для сопровождения процесса их индивидуального продвижения в образовании [16, с. 21]. Возникшее в средневековых университетах Англии, тьюторство получило широкое распространение в странах Европы и Северной Америки. В России тьюторство появилось вследствие распада института наставничества в конце XX в. Тьютор трактуется как наблюдатель за воспитанниками, в Англии так называют домашнего учителя, репетитора, воспитателя [7, с. 1156].

Для системы российской высшей школы тьюторство утверждено на законодательном уровне в 2004 г. [17], масштабно оно применяется в российских общеобразовательных школах [18]. Понятие «тьютор» трактуется как наставник-профессионал, ответственный не только за академическую успеваемость, но и за развитие личностных качеств [14]. В рамках реализуемой нами консалтинговой деятельности тьюторство используется при работе со структурным подразделением «профессиональная подготовка будущего специалиста» организационной системы «высшее учебное заведение».

Считаем правомерным утверждать, что наставничество является закономерностью цивилизационного развития общества. Посредством наставничества на протяжении всего процесса его существования решаются следующие задачи:

- адаптация молодых специалистов к условиям внутренней и внешней профессиональной среды;
- интеграция молодых специалистов в коллектив организации через формирование у них основ корпоративной культуры;
- воспроизводство персонала на основе его непрерывного обучения;
- накопление, сохранение и развитие интеллектуального капитала организационной системы.

Консалтинг как форма наставничества. Для предлагаемого нами в качестве механизма реализации института наставничества консалтингу как ПТИР вуза характерны следующие признаки:

– его осуществление предполагается в ответ на востребованность со стороны нуждающихся в консультационной поддержке специалистов (в том числе будущих), которые в силу сложившейся социально-экономической ситуации постоянно находятся в ситуации неопределенности и необходимости внесения инновационных изменений в собственную профессиональную деятельность;

– формирование профессиональных компетенций специалистов (в том числе будущих) осуществляется в непрерывном режиме, в контексте реально реализуемых клиентами образовательных и воспитательных процессов и затрагивает их ценностно-эмоциональную сферу, что способствует не только профессиональному становлению, но и личностному развитию участников консалтинга;

– реализуемая консалтинговая деятельность базируется на системно-синергетическом подходе¹, что способствует организационному развитию вуза как структурно (создание структурного подразделения «консалтинговая служба вуза»), так и содержательно, в том числе в инновационном направлении;

– для содержания реализуемой консалтинговой деятельности, выбора используемых методов и форм консультирования присущи гибкость и вариативность, так как они формируются на основе обратной связи с клиентами, что обеспечивает продуктивность взаимодействия «консалтер – клиент»;

– консалтинг выполняет экспертную функцию по оценке предлагаемых клиентами изменений в собственную профессиональную деятельность по критериям общепризнанной новизны и актуальности (совпадения с прогрессивными тенденциями развития педагогической реальности) через осуществление последовательности процедур согласования данных изменений для выработки стратегии организационного (в том числе инновационного) развития вуза;

– консалтинг как ПТИР вуза способствует реализации совместно разработанной его участками (независимо от их статуса) стратегии в логике реализуемых ими образовательных процессов.

Данные признаки выделены нами в ходе теоретического анализа литературных источников по проблеме экстраполяции консалтинга в образовательную сферу и подтверждены результатами опытно-экспериментальной работы.

Консалтинг как ПТИР вуза, с одной стороны, стимулирует процесс генерирования и внедрения инноваций молодыми специалистами; с другой – организует разработку стратегии инновационного развития вуза, которая является

¹ Явление самоорганизации сложных систем рассмотрено в исследованиях Г. Хакена, И. Р. Пригожина, И. Стенгерс, Е. Н. Князевой и С. П. Курдюмова и др. В нашем понимании, системно-синергетический подход является результатом интеграции системного и синергетического подходов, представляющим совокупность принципов, учитывающих естественную самоорганизацию системы субъекта или объекта, в ходе которой в ней появляется принципиально иной, изначально отсутствующий механизм функционирования. С культурологических позиций данный подход применительно к образованию фундаментально представлен в работах М. С. Кагана, В. А. Куца.

инструментом управления процессом разработки и внедрения инноваций на соответствующем уровне организационной системы «высшее учебное заведение».

В данном процессе разработки стратегии инновационного развития вуза, руководствуясь принципом «инициативы снизу», консалтинг организует:

– сбор инновационных инициатив, генерируемых ППС, сотрудниками и студентами вуза;

– поэтапный (на каждом уровне организационной системы) процесс согласования инновационных инициатив.

При осуществлении консалтинга на данном этапе мы используем онлайн-режим для заполнения матрицы SWOT-анализа, которая после окончательного согласования представляет собой проект стратегии инновационного развития вуза. Участие каждого члена организационной системы «высшее учебное заведение» в процессе ее разработки снимает вопросы их противостояния при внедрении. Молодые специалисты педагогического коллектива чувствуют себя сопричастными к целям и результатам инновационного развития вуза, в пространстве которого они компетентны выстроить траекторию своего профессионально-личностного развития.

Проводимые с молодыми педагогами после консалтинговых мероприятий блиц-опросы и эссе (38 респондентов) позволили нам выявить, что их участие в консалтинге привело к изменению уровня восприимчивости педагогического коллектива факультета педагогики и психологии БарГУ к новшествам. (Модифицированный опросник Т. С. Соловьевой [19, с. 56–64]): от показателя 0,48 (до участия в консалтинге), который близок к критическому (ниже 0,45), к 0,79, соответствующему высоким показателям допустимого уровня (оптимальный – выше 0,85.)

Молодые специалисты при ответах на анкеты блиц-опросов отметили четко обозначившуюся потребность в лучшем понимании закономерностей организации и осуществления продуктивной профессиональной деятельности (29 чел., или 76,4 % от числа опрошенных), ощущение собственной готовности (многие чувствуют уверенность) участвовать в инновационных процессах (33 чел., или 86,9 % от числа опрошенных), необходимость самовыражения (36 чел., или 98,4 % от числа опрошенных) и самосовершенствования (36 чел., или 98,4 % от числа опрошенных). По единодушному мнению респондентов, использование приобретенного в консалтинговой деятельности опыта принятия решений способствует развитию конструктивных способностей участников консалтинговых мероприятий, формированию их компетенций по самоуправлению.

Таким образом, представленные факты позволяют нам констатировать, что консалтинг как ПТИР вуза при определенных условиях способен успешно реализовывать функции традиционного института наставничества, сопровождая процессы профессионального становления молодых педагогов от момента инициации ими творческих замыслов до внедрения научно разработанных на их идеях инновационных изменений в собственную профессиональную деятельность. Благодаря этому организационная система «высшее учебное заведение», как эмерджентная система, обладающая свойством синергизма, наращивает свой потенциал инновационного развития, в том числе и в направлении

возрождения наставничества через повышение степени осознанности педагогическими кадрами факта необходимости накопления и сохранения интеллектуальной собственности.

Список литературы

1. Вершловский С. Г. Непрерывное образование: Историко-теоретический анализ феномена. СПб.: СПб АППО, 2008. 155 с.
2. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч – наставничество как инструмент развития бизнеса. СПб.: Речь, 2006. 144 с.
3. Лукашеня З. В. Консалтинг как педагогическая технология инновационного развития высшего учебного заведения // Гуманитарные технологии в современном мире: материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (25–27 мая 2017 г.) / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. Западный филиал; Сост. Л. М. Гончарова. Калининград: ФГУП «ИиТ газеты “Страж Балтики” Минобороны России», 2017. С. 22–24.
4. Лукашеня З. В. Возможности интеграции консалтинга с формами и методами современной коммуникативистики // Современная коммуникативистика / Научный журнал. 2016. № 2 (21). С. 71–78.
5. Элиаде М. Мифы, сновидения, мистерии / Пер. с англ. П. А. Степанянц. 2-е изд. М.: REFL-book, 2004. 60 с.
6. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. М.: Русский язык, 2000
7. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. 4-е изд. М.: Сов. энцикл., 1986. 1600 с.
8. Тришин В. Н. Большой словарь-справочник синонимов русского языка системы ASIS [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trishin.ru> (дата обращения 20.07.2017).
9. Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий. М.: Изд. ИКАР, 2009. 448 с.
10. Педагогический энциклопедический словарь / Гл. ред. Б. М. Бим-Бад; Редкол.: М. М. Безруких [и др.]. М.: БРЭ, 2003. 528 с.
11. Безрукова В. С. Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога). Екатеринбург, 2000. 937с.
12. Педагогическое консультирование: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / М. Н. Певзнер [и др.]; Под ред. В. А. Сластенина, И. А. Колесниковой. М.: Академия, 2006. 320 с.
13. Рогачевская Л. С. Наставничество: история и современность. М.: Знание, 1982. 64 с.
14. Соколова Е. И. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования [Электронный ресурс] // Непрерывное образование: XXI век. Научный электронный журнал, 2013. Вып. 4. DOI: 10.15393/j5.art.2013.2171_ URL: <http://lll21.petsu.ru/journal/nlist.php> (дата обращения 20.07.2017).
15. Менторская программа Сколково [Электронный ресурс]. URL: <http://sk.ru/foundation/mentor/p/whymentoring.aspx> (дата обращения 20.07.2017).
16. Белицкая Е. В. Тьюторская система обучения в современном образовании Англии: Дис. ... канд. пед. наук. Волгоград: ВГПУ Перемена, 2012. 201 с.
17. Примерное положение об организации учебного процесса в высшем учебном заведении с использованием системы зачетных единиц [Электронный ресурс]: письмо МО РФ от 9 марта 2004 г. № 15-55-357ин/15. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901899128> (дата обращения 21.07.2017).
18. Ковалева Т. М. Основы тьюторского сопровождения в общем образовании: лекции 1–4. М.: ПУ Первое сентября, 2010. 56 с.
19. Соловьева Т. С. Диагностика инновационного потенциала педагогического коллектива // Справочник заместителя директора школы. 2008. № 1. С. 56–64.