

**ОБЩАЯ ПЕДАГОГИКА, ИСТОРИЯ ПЕДАГОГИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ / GENERAL PEDAGOGY, HISTORY OF PEDAGOGY AND EDUCATION**

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.137.64>

**АКАДЕМИЧЕСКАЯ ДРУЖБА КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ВИД НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ИНТЕРЕСА МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ К УНИВЕРСИТЕТУ КАК МЕСТУ РАБОТЫ**

Научная статья

**Башманова Е.Л.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0000-0001-6618-3514;

<sup>1</sup> Курский государственный университет, Курск, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (bashmanovaelena[at]yandex.ru)

**Аннотация**

Статья посвящена проблеме создания условий для профессиональной социализации и закрепления молодых педагогических и научных работников в университете. Цель работы – проанализировать возможности академической дружбы как перспективного вида наставничества для поддержания интереса молодых преподавателей и исследователей к работе в университете. Академическая дружба рассматривается как особый вид отношений между сотрудниками университета, в частности, принадлежащими к старшим и младшим возрастным группам, включающий три компонента – страсть к исследованиям, к преподаванию и стремление к совместному процветанию. Академическая дружба характеризуется возникновением эстетического удовольствия и психологического удовлетворения от высокой степени взаимопонимания, взаимной моральной поддержки, бескорыстного и непредвзятого отношения друг к другу в процессе совместного поиска истины. Указанные эффекты особенно значимы для поколения миллениалов, приходящих сегодня в университеты вследствие реализации национального проекта «Наука и университеты», легких в общении, нацеленных на получение удовольствия от работы и общения, нуждающихся в обратной связи и предпочитающих «родительский стиль» управления. Теоретическая значимость исследования заключается во впервые выполненном применительно к контексту отечественного высшего образования анализе феномена «академическая дружба», определении его сути и смысла, отличий от других видов академического наставничества. Практическая значимость проведенной работы обусловлена описанием возможностей академической дружбы в поддержании интереса молодых преподавателей и исследователей к работе в университете, знание которых может быть полезно администраторам, преподавателям и исследователям проблем развития высшего образования.

**Ключевые слова:** академическая дружба, наставничество, виды наставничества, университет, молодые преподаватели и исследователи.

**ACADEMIC FRIENDSHIP AS A PROMISING TYPE OF MENTORSHIP TO SUPPORT YOUNG TEACHERS' AND RESEARCHERS' INTEREST IN THE UNIVERSITY AS A WORKPLACE**

Research article

**Bashmanova Y.L.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0000-0001-6618-3514;

<sup>1</sup> Kursk State University, Kursk, Russian Federation

\* Corresponding author (bashmanovaelena[at]yandex.ru)

**Abstract**

The article is dedicated to the problem of creating conditions for professional socialization and securing young pedagogical and scientific workers at the university. The aim of the work is to analyse the possibilities of academic friendship as a promising type of mentoring to maintain the interest of young teachers and researchers to work at the university. Academic friendship is seen as a special type of relationship between university staff, particularly those belonging to older and younger age groups, which includes three components – passion for research, for teaching and the desire to thrive together. Academic friendship is characterized by the emergence of aesthetic pleasure and psychological satisfaction from a high degree of mutual understanding, mutual moral support, unselfish and unbiased attitude towards each other in the process of joint search for truth. These effects are especially significant for the generation of millennials, who come to universities today due to the implementation of the national project "Science and Universities", who are easy-going, aim to get pleasure from work and communication, need feedback and prefer the "parental style" of management. Theoretical significance of the study lies in the first analysis of the phenomenon of "academic friendship" in the context of domestic higher education, the definition of its essence and meaning, its differences from other types of academic mentoring. The practical significance of the work is due to the description of the possibilities of academic friendship in maintaining the interest of young teachers and researchers to work at the university, the knowledge of which can be useful to administrators, teachers and researchers of the problems of higher education development.

**Keywords:** academic friendships, mentoring, types of mentoring, university, young teachers and researchers.

**Введение**

Целью работы является анализ возможностей академической дружбы как вида наставничества, имеющего перспективы для поддержания интереса молодых преподавателей и исследователей к работе в университете.

Актуальность исследования обусловлена тем, что потенциальную угрозу благополучной адаптации и удержанию молодых сотрудников в стенах университета составляют высокая значимость иерархии, консерватизм, ритуальность общения, медленная скорость изменений в академической среде; дисбаланс в численности сотрудников разных возрастов в пользу представителей старших возрастных групп. Сегодня изучаются различные способы мотивирования и удержания молодых сотрудников в университете [7], в том числе посредством различных видов наставничества [5]. Однако работ, посвященных анализу отношений академической дружбы в практике отечественных университетов, обнаружить не удалось. Теоретическая значимость исследования заключается во впервые выполненном в отечественном контексте анализе феномена «академическая дружба», определении его сути, структуры, отличий от других видов академического наставничества. Практическая значимость проведенной работы обусловлена описанием возможностей академической дружбы в поддержании интереса молодых преподавателей и исследователей к работе в университете, знание которых может быть полезно администраторам, преподавателям и исследователям проблем развития высшего образования.

### **Методы и принципы исследования**

Исследование имеет теоретико-прикладной характер. Его методологическую основу составляют системный и гуманистический подходы, теория изменений, теория поколений и положения теории М. Мид о трех типах культур [8], а также теория дружбы Аристотеля [2] и концепция типов любви К.С. Льюиса [18]. Системный подход позволяет рассмотреть наставничество как целостный объект в многообразии видов и их взаимодополняемости и взаимосвязи [5]. В русле гуманистического подхода наставничество рассматривается как доверительное общение разных поколений [1, С. 92]. С точки зрения теории изменений одним из исходных условий для наставничества в университете выступает признание ценности наставничества сообществом университета [17]. Были изучены также стратегические документы и статистические данные о представителях разных поколений в отечественных университетах, позволяющие понять социокультурный и ценностно-смысловой фон профессиональной социализации молодых преподавателей и исследователей.

При выполнении исследования учитывались принципы сущностного анализа, целостности, непрерывности изменения изучаемого явления, а также необходимости определять влияющие на него факторы. Согласно принципу сущностного анализа, в изучаемом явлении «академическая дружба» были выделены и соотнесены общее (с другими видами наставничества), особенное и единичное, изучены законы его функционирования и факторы развития. Принцип целостности позволил проанализировать отдельные стороны и элементы академической дружбы. Учет непрерывного изменения и развития академической дружбы в различных возрастных группах и на разных этапах профессионального пути позволяет отличать академическую дружбу от других видов наставничества и оценивать его эффективность. И наконец, необходимо выделять факторы, детерминирующие академическую дружбу в различных образовательных организациях, отраслях и контекстах продиктована целью исследования – осуществить анализ возможностей академической дружбы в поддержании интереса молодых преподавателей и исследователей к работе в университете.

### **Основные результаты**

Согласно паспорту Национального проекта «Наука и университеты», к 2030 году доля профессорско-преподавательского состава в возрасте до 39 лет (поколение Y, родившееся в период с 1981 по 1996 год) в общей численности профессорско-преподавательского состава должна быть не менее 35%, а доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей – не менее 50% [9, С. 4-5]. В 2022 году создано 240 молодежных лабораторий, открыто более 1600 ставок молодых исследователей в возрасте до 39 лет, доля исследователей данной возрастной группы достигла 43,9%, а доля преподавателей – 30,2% [6]. Средний возраст профессорско-преподавательского состава вузов – 49,9 года, причем треть из них – сотрудники в возрасте 60 лет и старше [10].

Как показывают результаты исследований, отличительными чертами поколения Y является чувствительность к динамике жизни, адаптация к переменам, желание быстро продвигаться по карьерной лестнице. Не получив в течение полугода повышения по службе, молодые люди с большой долей вероятности покинут организацию [4]. Помимо этого они работоспособны, стремятся к развитию и саморазвитию, ориентированы на профессиональную самореализацию, готовы непрерывно учиться» [13]. К их качествам, актуализирующим проблему исследования, относятся «легкость и позитивность в общении», «потребность в руководителе, имеющем родительский стиль управления», нацеленность на «получение удовольствия от жизни». При разработке мер по привлечению и удержанию их на рабочих местах необходимо обратить внимание на условия и содержание труда, гарантировать получение немедленного вознаграждения и «обеспечить получение постоянной обратной связи» [13, С. 35]. В связи с последним целесообразно рассмотреть вопрос о наставничестве.

Высшее образование рассматривается как одно из средств продвижения гуманистических ценностей, поэтому реализуемые в данной сфере виды наставничества имеют свою специфику. Одним из таковых является академическая дружба (англ. *academic friendship*). Это понятие берет начало в учении Аристотеля о трех типах дружбы. По Аристотелю, дружба – неотъемлемая часть полноценной и самодостаточной жизни, потому что с друзьями люди «более способны думать и действовать» [2]. «Дружба – это ... нечто нравственно прекрасное, мы ведь воздаем хвалу дружелюбным, а иметь много друзей почитается чем-то прекрасным... добродетельные мужи и дружественные – это одно и то же», – пишет Аристотель в «Никомаховой этике» [2, С. 141-142]. Такого рода дружба, когда другой человек ценен «вне зависимости от того, вызывает ли общение с ним удовольствие и оборачивается ли оно выгодой» [2], по мнению Аристотеля, важна для сплочения членов гражданского общества. Это высший вид дружбы, способность к которому формируется в процессе участия в мероприятиях, обмене мнениями, совместных обсуждениях,

размышлениях и действиях [16, С. 96]. Перечисленные виды и способы совместной деятельности – основа академической деятельности сотрудников университета.

В знаменитой работе К.С. Льюиса выделен вид любви, обусловленный личной симпатией и социальными связями, – это дружба (греч. *филия*) [18]. В числе компонентов академической дружбы выделяют «страсти» – страсть к исследованиям, к преподаванию, желание «поделиться глубоким поиском истины» и стремление к «совместному процветанию» [16]. Эти составляющие свойственны и деятельности участников других видов наставничества в университете: менторинга, тьюторства, коучинга и т.д. [5], [11]. Специфической особенностью академической дружбы является взаимный поиск истины, «взаимная ответственность» перед истиной [18]. «Дружить» в академическом контексте означает проявлять интерес к одной и той же истине. Другом может стать тот, кто придает значение тем же вещам, что и мы, в то время как другие не обращают на них внимание. При этом не обязательно соглашаться с ответами и решениями друг друга [16, С. 79].

Движущей силой академической дружбы является любовь не к человеку, а к идее, мысли и действию, продемонстрированному этим человеком. Академическая дружба свободна от зависти, ревности, тщеславия и поэтому, по словам К.С. Льюиса, является «в высшей степени духовной» [16, С. 93]. Отличительной чертой академической дружбы является беспристрастность к истине, возможность быть искренним и «думать вслух» в присутствии друг друга [16, С. 103]. В связи с этим исследователи трактуют академическую дружбу как аристотелевский высший вид дружбы [14], [15], [16], [19], [21].

Академическую дружбу необходимо отличать от знакомства и товарищества, зачастую завязывающихся в сообществах на рабочем месте [16]. Дружбу отличает «любовь к благополучию друга». К этому должны быть готовы все участники академической дружбы. Аристотель обращал внимание на то, что «нельзя быть другом многим людям», дружба такого типа может возникнуть только между людьми, схожими по своим достоинствам, и таковых, как он считает, может быть не более трех или четырех человек [2].

По мнению ряда исследователей, современный «утилитарный» университет, в котором все подлежит измерению, – не лучшая среда для академической дружбы [15], [16], [20] и для тех людей, которые к ней склонны, больше сосредоточены на своей работе и работе других людей, чем на структурной иерархии и процессах самой организации [16]. Находящаяся в ядре академической дружбы страсть – к исследованиям, преподаванию, совместному самосовершенствованию – не поддается измерению и не учитывается как фактор продуктивности. Необходимость достигать показателей эффективности стимулирует конкуренцию и блокирует доверительные отношения. Исследователи выделяют риск конфликта между социально-эмоциональной сутью академической дружбы и инструментальными целями современного университета [15].

### Обсуждение

К задачам наставничества в современном университете наряду с традиционным оказанием помощи в адаптации к требованиям, планировании времени и организации деятельности относится также развитие личностно ориентированных отношений между сотрудниками, способствующих преемственности в профессиональной деятельности. Особенно такие отношения ценят новые поколения сотрудников, долю которых в системе высшего образования в настоящее время стремится нарастить государство для достижения национальных целей развития до 2030 года. В университетах появляются представители поколения Y, многие из них – с высокоуровневыми амбициями, стремящиеся к престижной работе, участвующие в рассчитанных на их возрастную группу федеральных мероприятиях. Они ценят время как ресурс, разбираются в повестке, наблюдают за лидерами, постоянно учатся, склонны работать в устойчивой среде, богатой неформальными связями.

В контексте префигуративной культуры младшие поколения являются проводниками для старших в мире медиа, технологий и новых моделей образа жизни. В отношениях старших и молодых сотрудников университета может складываться особый тип наставничества – академическая дружба, не связанная с непосредственными выгодами, но создающая возможности для неформального общения, возникновения симпатии и уважения. Сутью академической дружбы является бескорыстное, непредвзятое и вместе с тем объективное отношение к образу мыслей и деятельности коллеги-единомышленника, которого волнуют сходные проблемы профессиональной сферы. Академическую дружбу отличает выход за рамки деловых отношений, отсутствие направленности на пользу и выгоду. Она свободна от идеализации партнерами друг друга, от протекционизма, потому что в академических отношениях это может привести к утрате объективности во взаимном поиске истины, ошибкам и искажениям.

Структуру академической дружбы составляет ценностное отношение к исследованиям, преподаванию, самосовершенствованию. К особенностям академической дружбы относятся, с одной стороны, свобода от ревности, зависти, с другой, – объективность в оценке достоинств мышления и деятельности коллеги, что способствует успеху общего дела. Движущими силами академической дружбы являются: симпатия к идеям, мыслям, действиям коллеги; стремление к совместному поиску истины; эстетическое удовольствие и моральное удовлетворение от совместного поиска истины и общности профессиональных интересов.

Академическая дружба не является массовым явлением в академическом сообществе, где отношения, как правило, функциональные, иерархические, структурированные, основанные на взаимной выгоде. Однако за счет присущих ей добросовестности, честности, открытости, бескорыстия, стремления к совместному поиску истины академическая дружба может культивироваться как часть организационной культуры университета и средство предупреждения изолированного мышления в научно-педагогическом коллективе. В частности, она позволяет старшим и младшим поколениям добиться общего видения, снизить значимость иерархических моделей общения, создать предпосылки для радости от совместной работы, повысить удовлетворенность получаемым опытом.

### Заключение

Сегодня университеты страны решают задачу наращивания доли молодых педагогических и научных работников, создания возможностей для их самореализации и развития талантов, чтобы к 2030 году обеспечить присутствие Российской Федерации в числе десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования [12]. Большая часть приходящих в университет преподавателей и ученых из возрастной группы до 39 лет – это представители поколения Y, миллениалы. В различных отраслях экономики уделяется большое внимание кадровой политике в отношении данного поколения [4], [13], однако применительно к сфере образования этот вопрос пока не изучен. В качестве контекста профессиональной социализации молодых преподавателей и исследователей выступает префигуративная культура, в которой «взрослые учатся у детей» [8] и одновременно играют естественную для себя роль трансляторов традиционных ценностей и моделей взаимодействия [3, С. 311]. При этом молодые поколения нуждаются в доверительных отношениях, свободе творчества, сильных личных примерах, ролевых моделях, отношениях искренности и доверия. Как показало проведенное исследование, удовлетворить указанные ожидания возможно в академической дружбе. Университет обладает необходимыми для этого условиями: более свободным отношением ко времени (на предприятии и в деловой организации строго соблюдаются графики и дедлайны), гуманистическим ценностным вектором (в университете на первом месте все еще человек, на предприятии – эффективность), а также широкими возможностями для диалоговой коммуникации и возникновения чувства симпатии на основе совместной интеллектуальной деятельности.

### Благодарности

Автор выражает благодарность Межрегиональной общественной организации «Лига преподавателей высшей школы» за идею статьи.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Acknowledgement

The author expresses their gratitude to the Interregional Public Organization "League of Higher School Teachers" for the idea of the article.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Азимов Э.Г. Новый словарь методических терминов и понятий / Э.Г. Азимов, А.Н. Щукин — Москва: Икар, 2009. — 448 с.
2. Никомахова этика // Электронная библиотека "Гражданское общество". — 2023 — URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Aristotel.Nikomakhova.pdf> (дата обращения: 29.10.2023)
3. Бесчасная А.А. Исследование префигуративных аспектов современного детства / А.А. Бесчасная // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. — 2019. — Т. 12. — Вып. 4. — с. 279-316. DOI: 10.21638/spbu12.2019.401.
4. Виниченко В. А. Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий / В. А. Виниченко, К. В. Ростовцев, М. С. Хохолуш // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 10. — с. 1559-1576. DOI: 10.18334/et.9.10.116371.
5. Гиндес Е.Г. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития / Е.Г. Гиндес, И.А. Троян, Л.А. Кравченко // Высшее образование в России. — 2023. — Т. 32. — № 8-9. — с. 110-129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129.
6. Итоги национального проекта «Наука и университеты» за 2022 год // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — 2023 — URL: [https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/07/%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D1%82\\_11.04.23\\_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/07/%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D1%82_11.04.23_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf) (дата обращения: 29.10.2023)
7. Леднева С.А. Привлечение и удержание молодых специалистов в составе научно-педагогических работников вуза / С.А. Леднева, Л.Н. Иванова-Швец // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2018. — № 3. — с. 114-122. DOI: 10.21686/2413-2829-2018-3-114-122.
8. Мид М. Культура и мир детства / М. Мид — Москва: Наука, 1988. — 429 с.
9. Паспорт Национального проекта "Наука и университеты" // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — 2023 — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/04/%D0%9D%D0%9F%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B.pdf> (дата обращения: 29.10.2023)
10. Пугач В.Ф. Ещё раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции / В.Ф. Пугач // Высшее образование в России. — 2023. — Т. 32. — № 3. — с. 118-133. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133.
11. Сажина С.Д. Особенности организации наставничества в организации высшего образования / С.Д. Сажина // Человек. Культура. Образование. — 2020. — № 2 (36). — с. 175-184. DOI: 10.34130/2233-1277-2020-2-175-184.
12. Указ Президента Российской Федерации № 474 от 21.07.2020 "О национальных целях развития России до 2030 года" // Официальный сайт Президента России. — 2020 — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 30.10.2023)

13. Чукашина Ю.В. Использование прикладных аспектов теории поколений при формировании команды МАУ "ДГКБ № 11" / Ю.В. Чукашина // Уральский медицинский журнал. — 2019. — № 6. — с. 32-37. — URL: [http://elib.usma.ru/bitstream/usma/12580/1/UMJ\\_2019\\_174\\_6\\_007.pdf](http://elib.usma.ru/bitstream/usma/12580/1/UMJ_2019_174_6_007.pdf) (дата обращения: 11.10.2023)
14. Crawford L. Believing the Best: on Doxastic Partiality in Friendship / L. Crawford // Synthese. — 2015. — 196. — p. 1575–1593.
15. Enslin P. Academic Friendship in Dark Times / P. Enslin, N. Hedge // Ethics and Education. — 2019. — 14 (4). — p. 383-398. DOI: 10.1080/17449642.2019.1660457.
16. Gibbs P. Academic Friendship: A Love Founded on Truth-Seeking in a World of Managerial Pragmatism / P. Gibbs; edited by V. de Rijke, A. Peterson, P. Gibbs — Cham: Palgrave Macmillan, 2021. — p. 95-109. DOI: 10.1007/978-3-030-82371-9\_6.
17. Fountain J. Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs / J. Fountain, K.E. Newcomer // Journal of Public Affairs Education, FALL. — 2016. — Vol. 22. — № 4. — p. 483–506. DOI: 10.1080/15236803.2016.12002262.
18. Lewis C. S. Four Loves (C. Lewis Signature Classic) / C. S. Lewis — Glasgow: Collins, 2016. — 176 p.
19. Liu E. Decay of Academic Mentorship and Friendship in Higher Education The Changing Relationship Between Students and Teachers Under Marketization / E. Liu; edited by M.A. Peters — Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 2022. — p. 395–400. DOI: doi.org/10.1007/978-981-16-8679-5.
20. Sutton P. Lost Souls? The Demoralization of Academic Labour in the Measured University / P. Sutton // Higher Education Research and Development. — 2017. — №36 (3). — p. 625–636. DOI: 10.1080/07294360.2017.1289365.
21. Weithman P. Academic Friendship / P. Weithman; edited by H. Brighouse, M. McPherson — Chicago: University of Chicago Press, 2015. — p. 52-56.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Azimov E.G. Novyj slovar' metodicheskikh terminov i ponjatiy [New Dictionary of Methodological Terms and Concepts] / E.G. Azimov, A.N. Schukin — Moskva: Ikar, 2009. — 448 p. [in Russian]
2. Nikomahova etika [Nicomachean Ethics] // Electronic library "Civil Society". — 2023 — URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Aristotel.Nikomakhova.pdf> (accessed: 29.10.2023) [in Russian]
3. Beschasnaja A.A. Issledovanie prefigurativnykh aspektov sovremennogo detstva [Study of Prefigurative Aspects of Modern Childhood] / A.A. Beschasnaja // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology. — 2019. — V. 12. — No. 4. — p. 279-316. DOI: 10.21638/spbu12.2019.401. [in Russian]
4. Vinichenko V. A. Vlijanie teorii pokolenij na kadrovuju politiku promyshlennykh predpriyatij [The Influence of the Theory of Generations on the Personnel Policy of Industrial Enterprises] / V. A. Vinichenko, K. V. Rostovtsev, M. S. Hoholush // Labor Economics. — 2022. — V. 9. — № 10. — p. 1559-1576. DOI: 10.18334/et.9.10.116371. [in Russian]
5. Gindes E.G. Nastavnichestvo v vysshem obrazovanii: kontseptsija, model' i perspektivy razvitiya [Mentoring in Higher Education: Concept, Model and Development Prospects] / E.G. Gindes, I.A. Trojan, L.A. Kravchenko // Higher Education in Russia. — 2023. — V. 32. — № 8-9. — p. 110-129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129. [in Russian]
6. Itogi natsional'nogo proekta «Nauka i universitety» za 2022 god [Results of the national project "Science and Universities" for 2022] // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. — 2023 — URL: [https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/07/%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D1%82\\_11.04.23\\_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/07/%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D1%82_11.04.23_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf) (accessed: 29.10.2023) [in Russian]
7. Ledneva S.A. Privlechenie i uderzhanie molodykh spetsialistov v sostave nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov vuza [Attracting and Retaining Young Specialists in the University Faculty] / S.A. Ledneva, L.N. Ivanova-Shvets // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. — 2018. — № 3. — p. 114-122. DOI: 10.21686/2413-2829-2018-3-114-122. [in Russian]
8. Mid M. Kul'tura i mir detstva [Culture and World of Childhood] / M. Mid — Moskva: Nauka, 1988. — 429 p. [in Russian]
9. Pasport Natsional'nogo proekta "Nauka i universitety" [Passport of the National Project "Science and Universities"] // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. — 2023 — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/04/%D0%9D%D0%9F%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B.pdf> (accessed: 29.10.2023) [in Russian]
10. Pugach V.F. Esche raz o vozraste prepodavatelej v rossijskikh vuzah: starye problemy i novye tendentsii [Once again about the Age of Teachers in Russian Universities: Old Problems and New Trends] / V.F. Pugach // Higher Education in Russia. — 2023. — V. 32. — № 3. — p. 118-133. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133. [in Russian]
11. Sazhina S.D. Osobennosti organizatsii nastavnichestva v organizatsii vysshego obrazovanija [Features of Organizing Mentoring in Higher Education Organizations] / S.D. Sazhina // Human. Culture. Education. — 2020. — № 2 (36). — p. 175-184. DOI: 10.34130/2233-1277-2020-2-175-184. [in Russian]
12. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federatsii № 474 ot 21.07.2020 "O natsional'nyh tseljah razvitiya Rossii do 2030 goda" [Decree of the President of the Russian Federation № 474 of 21.07.2020 "On the National Development Goals of Russia until 2030"] // Official website of the President of Russia. — 2020 — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (accessed: 30.10.2023) [in Russian]
13. Chukashina Ju.V. Ispolzovanie prikladnykh aspektov teorii pokolenij pri formirovanii komandy MAU "DGKB № 11" [Using Applied Aspects of the Theory of Generations when Forming a Team of MAU "DGKB № 11"] / Ju.V. Chukashina // Ural Medical Journal. — 2019. — № 6. — p. 32-37. — URL: [http://elib.usma.ru/bitstream/usma/12580/1/UMJ\\_2019\\_174\\_6\\_007.pdf](http://elib.usma.ru/bitstream/usma/12580/1/UMJ_2019_174_6_007.pdf) (accessed: 11.10.2023) [in Russian]

14. Crawford L. Believing the Best: on Doxastic Partiality in Friendship / L. Crawford // *Synthese*. — 2015. — 196. — p. 1575–1593.
15. Enslin P. Academic Friendship in Dark Times / P. Enslin, N. Hedge // *Ethics and Education*. — 2019. — 14 (4). — p. 383–398. DOI: 10.1080/17449642.2019.1660457.
16. Gibbs P. Academic Friendship: A Love Founded on Truth-Seeking in a World of Managerial Pragmatism / P. Gibbs; edited by V. de Rijke, A. Peterson, P. Gibbs — Cham: Palgrave Macmillan, 2021. — p. 95–109. DOI: 10.1007/978-3-030-82371-9\_6.
17. Fountain J. Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs / J. Fountain, K.E. Newcomer // *Journal of Public Affairs Education*, FALL. — 2016. — Vol. 22. — № 4. — p. 483–506. DOI: 10.1080/15236803.2016.12002262.
18. Lewis C. S. *Four Loves* (C. Lewis Signature Classic) / C. S. Lewis — Glasgow: Collins, 2016. — 176 p.
19. Liu E. Decay of Academic Mentorship and Friendship in Higher Education The Changing Relationship Between Students and Teachers Under Marketization / E. Liu; edited by M.A. Peters — Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd., 2022. — p. 395–400. DOI: doi.org/10.1007/978-981-16-8679-5.
20. Sutton P. Lost Souls? The Demoralization of Academic Labour in the Measured University / P. Sutton // *Higher Education Research and Development*. — 2017. — №36 (3). — p. 625–636. DOI: 10.1080/07294360.2017.1289365.
21. Weithman P. *Academic Friendship* / P. Weithman; edited by H. Brighouse, M. McPherson — Chicago: University of Chicago Press, 2015. — p. 52–56.