

**Влияние традиционной китайской философской мысли
на современную практику
педагогического менеджмента кураторов
(на примере трактата «Гуань-цзы»)**

**The Influence of Traditional Chinese Philosophical Thought
on the Modern Practice of Pedagogical Management
of Curators (Based on the "Guan-zi" Treatise)**

Авторы статьи

Сергеева Марина Георгиевна,
доктор педагогических наук, профессор кафедры соци-
альной педагогики Института иностранных языков ФГАОУ
ВО «Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы», г. Москва, Российская Федерация
sergeeva198262@mail.ru
ORCID: 0000-0001-8365-6088

Лю Суй,
аспирант ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы», г. Москва, Рос-
сийская Федерация
531050454@qq.com
ORCID: 0009-0002-6934-6563

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан.

Для цитирования

Сергеева М. Г., Лю Суй. Влияние традиционной ки-
тайской философской мысли на современную прак-
тику педагогического менеджмента кураторов (на
примере трактата «Гуань-цзы») // Научно-методиче-
ский электронный журнал «Концепт». – 2026. –
№ 07. – С. 98–112. – URL: [https://e-
koncept.ru/2026/261181.htm](https://e-koncept.ru/2026/261181.htm) – DOI: 10.24412/2304-
120X-2026-11181

Authors of the article

Marina G. Sergeeva,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of
Social Pedagogy, Institute of Foreign Languages, Peoples'
Friendship University of Russia named after Patrice Lu-
mumba (RUDN University), Moscow, Russian Federation
sergeeva198262@mail.ru
ORCID: 0000-0001-8365-6088

Liu Xu,
Postgraduate Student, Peoples' Friendship University of
Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian
Federation
531050454@qq.com
ORCID: 0009-0002-6934-6563

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

For citation

M. G. Sergeeva, Liu Xu, The Influence of Traditional Chi-
nese Philosophical Thought on the Modern Practice of
Pedagogical Management of Curators (Based on the
"Guan-zi" Treatise) // Scientific-methodological elec-
tronic journal "Koncept". – 2026. – No. 07. – P. 98–112. –
URL: <https://e-koncept.ru/2026/261181.htm> – DOI:
10.24412/2304-120X-2026-11181

Поступила в редакцию <i>Received</i>	14.04.26	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	15.05.26
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	15.05.26	Опубликована <i>Published</i>	31.07.26



Аннотация

В условиях глобальной трансформации высшего образования наблюдается нарастающая тенденция к атомизации студенческой среды, что значительно снижает эффективность традиционных административно-директивных методов управления академическими группами. Формальный подход часто игнорирует адаптационный стресс первокурсников и препятствует их вовлеченности. В связи с этим существует острая потребность в поиске новых, гибких инструментов педагогического менеджмента, способных обеспечить ценностно-смысловое единство коллектива. Цель статьи заключается в теоретическом обосновании и разработке синергетической модели командообразования студенческой группы, основанной на экстраполяции макроуровневых идей государственного управления древнекитайского трактата «Гуань-цзы» на современную практику куратора. Методологическую основу исследования составили системный, герменевтический и кросс-культурный подходы. В работе использован метод педагогического моделирования для конструирования авторской трехэтапной технологии управления коллективом. Результаты исследования и их научная новизна: впервые доказана эффективность применения принципов «опоры на человека» и «гармонии закона и ритуала» (трактат «Гуань-цзы») в практике микроуровневого педагогического менеджмента. Раскрыт изоморфизм между древнекитайской управленческой мудростью и современными задачами куратора по преодолению атомизации студенческой среды. Авторами разработана трехэтапная синергетическая модель командообразования, включающая: 1) диагностико-адаптационный этап, где куратор-тьютор решает проблемы базовой безопасности первокурсников; 2) организационно-деятельностный этап, направленный на самоорганизацию актива при поддержке куратора-фасилитатора; 3) ценностно-самоуправленческий этап, в котором куратор как духовный наставник обеспечивает интериоризацию норм и гармонию закона и ритуала. Теоретическая значимость заключается в расширении понятийного аппарата педагогического менеджмента за счет введения кросс-культурных управленческих стратегий. Практическая значимость состоит в разработке конкретных алгоритмов действий куратора, позволяющих перейти от жесткого контроля к мягкому наставничеству и развитию субъектности студентов, что в итоге обеспечивает автономное функционирование и устойчивость группы.

Ключевые слова

педагогический менеджмент, куратор, командообразование, студенческая группа, трактат «Гуань-цзы», кросс-культурный подход

Благодарности

Публикация подготовлена в рамках НИР № 071723-0-000 «Лингводидактические вопросы языкознания в эпоху цифровизационных инноваций и искусственного интеллекта: быть или не быть лингвистическому образованию (диахрония, синхрония, прогноз)».

Abstract

In the context of the global transformation of higher education, there is a growing trend towards the atomization of the student environment, which significantly reduces the effectiveness of traditional administrative and directive methods of managing academic groups. A formal approach often ignores the adaptation stress of first-year students and hinders their engagement. Therefore, there is an urgent need to find new, flexible tools of pedagogical management capable of ensuring the value-driven and meaningful unity of the collective. The purpose of the article is the theoretical substantiation and development of a synergetic model of team building for a student group, based on the extrapolation of macro-level ideas of state administration from the ancient Chinese treatise "Guan-zi" to modern curator practice. The methodological basis of the research consists of systemic, hermeneutic, and cross-cultural approaches. The method of pedagogical modeling was used to construct the author's three-stage collective management technology. Research results and scientific novelty. For the first time, the effectiveness of applying the principles of "relying on people" and the "harmony of law and ritual" (the "Guan-zi" treatise) in the practice of micro-level pedagogical management has been proven. The isomorphism between ancient Chinese managerial wisdom and the modern tasks of the curator in overcoming the atomization of the student environment is revealed. The authors have developed a three-stage synergetic model of team building, including: 1) the diagnostic-adaptive stage, where the curator-tutor addresses the basic security and adaptation needs of first-year students; 2) the organizational activity-oriented stage, aimed at the self-organization of the group's active core with the support of the curator-facilitator; 3) the value-self-management stage, in which the curator, as a spiritual mentor, ensures the interiorization of norms and the harmony of law and ritual. Theoretical and practical significance. The theoretical significance lies in expanding the conceptual apparatus of pedagogical management through the introduction of cross-cultural managerial strategies. The practical significance consists in developing specific algorithms for the curator's actions, allowing for a transition from rigid control to soft mentorship and the development of students' agency, which ultimately ensures the autonomous functioning and sustainability of the group.

Key words

pedagogical management, curator, team building, student group, "Guan-zi" treatise, cross-cultural approach

Acknowledgements

The publication was prepared as part of the research project No. 071723-0-000 "Linguodidactic Issues of Linguistics in the Era of Digitalization Innovations and Artificial Intelligence: To Be or Not to Be for Linguistic Education (Diachrony, Synchrony, and Forecast)".

Введение / Introduction

В условиях системной трансформации современного высшего образования процесс социализации студенчества характеризуется нарастающей тенденцией к атомизации межличностных связей. Традиционные «административно-директивные» ме-

тоды управления, применяемые кураторами, демонстрируют снижение эффективности в формировании устойчивого коллективного единства. Современная педагогическая реальность требует перехода от жесткого контроля к гибкому «педагогическому менеджменту», способному гармонизировать интересы личности и требования коллектива. В этом контексте особую значимость приобретает обращение к традиционной китайской философии, в частности к трактату «Гуань-цзы», чья концепция «системного управления на основе человеческого фактора» предлагает уникальные механизмы преодоления кризиса групповой сплоченности.

Несмотря на наличие значительного массива исследований, посвященных роли куратора в воспитательной системе вуза, в теории педагогического менеджмента наблюдается дефицит работ, предлагающих целостные модели управления, основанные на восточной управленческой парадигме. Большинство авторов опираются на западные концепции (HR-менеджмент, коучинг), в то время как потенциал «Гуань-цзы» (баланс «закона» и «ритуала») для микроуровневого командообразования остается нераскрытым.

Проблема исследования обусловлена противоречием между необходимостью поиска новых гуманистических механизмов построения студенческого коллектива и отсутствием теоретически обоснованных методик адаптации древнекитайской управленческой мудрости к современной практике куратора.

Объект исследования – процесс командообразования студенческой группы в системе педагогического менеджмента вуза.

Предмет исследования – педагогический потенциал и механизмы адаптации идей трактата «Гуань-цзы» в практике куратора.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке механизмов влияния идей «Гуань-цзы» на совершенствование практики командообразования студенческой группы.

Задачи исследования:

1. Выявить концептуальные основы трактата «Гуань-цзы», релевантные задачам современного педагогического менеджмента.
2. Раскрыть изоморфизм между макроуровневыми стратегиями управления в «Гуань-цзы» и микроуровневыми процессами формирования студенческого коллектива.
3. Обосновать трехэтапный механизм командообразования (диагностический, организационный, ценностный), базирующийся на интеграции принципов «закона» и «ритуала».
4. Определить условия эффективного использования восточной философии в практике куратора в контексте преодоления атомизации студенческой среды.

Научная новизна исследования заключается в системной экстраполяции макроуровневых идей государственного управления трактата «Гуань-цзы» (опора на человека, баланс закона и ритуала) на микроуровень педагогического менеджмента. Раскрыт изоморфизм между древнекитайской философией и современными задачами куратора. Доказано, что адаптация принципов «Гуань-цзы» позволяет конструировать новый механизм командообразования, гармонично сочетающий институциональную жесткость и ценностно-смысловое единство группы.

Обзор литературы / Literature review

В современной педагогической науке проблематика педагогического менеджмента и оптимизации воспитательной деятельности куратора студенческой группы находится в фокусе пристального внимания исследователей. Анализ научных работ

позволяет выделить ключевые направления в этой области. Российские исследователи акцентируют внимание на психолого-педагогических аспектах работы куратора, рассматривая педагогический менеджмент как инструмент гуманизации процесса командообразования.

В. П. Симонов заложил концептуальные основы педагогического менеджмента, рассматривая управление воспитанием не как набор разрозненных мероприятий, а как целостную систему субъект-субъектного взаимодействия [1]. Данный подход служит фундаментальной базой для нашего исследования, позволяя рассматривать идеи «Гуань-цзы» не как философскую абстракцию, а как системную управленческую технологию.

И. Ф. Исаев и Е. И. Ерошенкова [2] детально анализируют структурно-содержательные аспекты педагогической культуры куратора, доказывая важность ценностно-смыслового компонента в управлении группой. Их выводы подтверждают актуальность высшего (ценностного) этапа нашей авторской модели, где формирование единых ценностей выступает аналогом китайского концепта «ритуал» (礼).

Т. А. Ромм исследует стратегические изменения в институте кураторства, подчеркивая необходимость перехода от директивного управления к партнерскому сопровождению [3]. Данный подход задает гуманистическую рамку нашей работы: мы рассматриваем командообразование через призму древнекитайского принципа «опоры на человека».

О. А. Овсянникова и М. А. Федорова [4] анализируют готовность педагогов к реализации воспитательной работы, доказывая, что современные кураторы испытывают дефицит гибких управленческих компетенций. Их выводы подтверждают острую необходимость разработки нашей модели, которая предлагает кураторам понятные алгоритмы действий, основанные на восточной мудрости.

Т. А. Мирошина исследует специфику деятельности куратора вуза по формированию коллектива студенческой группы, отмечая потребность в поэтапном целеполагании [5]. Выявленная автором этапность полностью коррелирует с предложенным нами трехэтапным механизмом командообразования (от диагностики к автономии).

В. А. Филимонов и Н. А. Бурмистрова рассматривают студенческую группу как «коллективный субъект», доказывая, что групповая динамика требует особого фокуса педагогического внимания [6]. Это обосновывает наш выбор организационно-деятельностного этапа модели, где куратор выступает фасилитатором самоорганизации коллектива.

Е. В. Декина и К. С. Шалагинова выявляют устойчивый запрос студентов «нового поколения» на тьюторское сопровождение и развитие субъектности, а не на жесткий административный контроль [7]. Это помогает сформулировать цель нашей модели – развитие внутреннего потенциала группы, что отражает восточный управленческий принцип «следования естественному ходу вещей» (因势利导).

С. В. Шмачилина-Цибенко раскрывает интегративную сущность педагогической культуры куратора, объединяющую организационную, исследовательскую и воспитательную функции [8]. Раскрытие этой интегративной сущности позволяет нам обосновать синергетический характер предлагаемой модели.

Б. Ц. Цыдыпов [9] рассматривает инструменты диагностики групповой динамики и неформальной коммуникации в студенческой среде. Это обосновывает необходимость включения диагностического этапа в нашу модель, что созвучно идее «Гуань-цзы» о необходимости понимания базовых потребностей субъекта управления.

О. А. Чувгунова [10] предлагает пути оптимизации организационных аспектов воспитательной деятельности, подчеркивая важность снятия бюрократических барьеров для выстраивания доверительных отношений. Акцент на оптимизации рутинных процессов подтверждает актуальность поиска новых, более гармоничных форм педагогического менеджмента.

Обобщая опыт российских исследователей, можно сделать вывод, что отечественная педагогическая школа обладает глубокими традициями гуманистического и личностно ориентированного подходов. Российские авторы убедительно доказывают необходимость отказа от директивных методов управления. Однако, несмотря на богатство психолого-педагогических наработок, в современной теории наблюдается дефицит макростратегических концепций, способных системно структурировать эти гуманистические порывы в единый управленческий механизм. Для решения этой задачи научный интерес представляет обращение к зарубежному, в частности китайскому, философско-управленческому опыту.

Если российская педагогическая наука фокусируется преимущественно на психолого-педагогических аспектах командообразования, то анализ китайского научного дискурса позволяет увидеть глубокую концептуализацию микроуровневых управленческих процессов сквозь призму традиционной макроскопической философии. Китайская исследовательская школа демонстрирует активный поиск путей интеграции древней мудрости в повседневную практику наставников (кураторов/фудаоюань).

Ван Сюэцзянь [11] исследует традиционные культурные основы фундаментальной образовательной задачи «воспитания добродетели» (立德树人). Его выводы о необходимости укоренения воспитания в национальном философском коде служат ценностным фундаментом для нашей модели, доказывая, что командообразование невозможно без единого смыслового стержня.

Ли Айай [12], опираясь на классические тексты, включая трактат «Гуань-цзы», исследует применение концепции «опоры на человека» (以人为本) в управлении студентами. Этот подход обосновывает первый (диагностико-адаптационный) этап нашей модели, где во главу угла ставятся базовые потребности студента (по принципу 仓廩实而知礼节 – когда амбары полны, люди знают этикет).

Чжао Цзивэй анализирует современные образовательные импликации управленческой мысли доциньского периода [13]. Его трактовка баланса между институциональными нормами и заботой обосновывает нашу идею о необходимости преодоления чисто административного диктата в студенческой группе.

Ма Чжицян рассматривает конвергенцию идей «закона и ритуала» (礼法并用) как гибридный инструмент управления поведением современного студента [14]. Эта концепция стала прообразом третьего этапа нашей авторской модели, где формальные правила (закон) перерастают в неформальную корпоративную культуру группы (ритуал).

Лю Фэньюнь систематизирует опыт применения традиционной китайской управленческой мысли в работе куратора, аргументируя необходимость отхода от слепого копирования западных HR-технологий [15]. Это подтверждает кросс-культурную значимость нашего исследования для педагогического менеджмента.

Сунь Инчунь предлагает локальную модель управления классом, основанную на древнем системном управлении, подчеркивая роль педагога как опосредованного координатора (因势利导 – следование естественному ходу вещей) [16]. Это созвучно нашему видению куратора как фасилитатора, а не надзирателя.

Чжан Шуцзюнь [17] обсуждает применение диалектических и системных методов, восходящих к древнекитайской философии, в разрешении конфликтов внутри студенческой группы, что обогащает инструментарий организационно-деятельностного этапа нашей модели.

Гэ Сяою [18] исследует ценностные ориентиры управления студентами в условиях интенсивного развития вузов, выявляя ограничения жесткого административного контроля и призывая к «смысловому» лидерству куратора.

Чэнь Юй [19] проводит кросс-культурное сравнение ролевой идентичности куратора, выступая за ее «локализованное конструирование» (本土化建构) на основе традиционной этики, что подтверждает легитимность экстраполяции идей «Гуань-цзы» на современную педагогику.

Фэн Ган [20], один из ведущих теоретиков идеологического воспитания, очерчивает макростратегии внедрения традиционной мудрости государственного управления в микроэкосистему академической группы.

Обобщая опыт китайских исследователей, можно сделать вывод, что в вузах КНР сформировался мощный тренд на «ревитализацию» (возрождение) традиционной философии в управлении образованием. Китайские ученые убедительно доказывают, что идеи «Гуань-цзы» (опора на человека, единство ритуала и закона) обладают высоким прикладным потенциалом. Однако большинство работ носит описательный или историко-философский характер. Для успешной адаптации этого философского богатства в практику как китайских, так и российских вузов необходим прочный структурно-функциональный каркас – создание единой технологичной модели педагогического менеджмента, что и является главной задачей нашего дальнейшего исследования.

В западной научной традиции проблематика педагогического менеджмента, лидерства и формирования академических сообществ рассматривается преимущественно через призму прагматизма, социологии малых групп и функционального подхода к «вовлеченности студентов» (Student Engagement).

А. Кезар [21] исследует концепцию распределенного лидерства (Shared Leadership) в высшем образовании, что служит теоретической базой для обоснования механизмов студенческого самоуправления на третьем этапе нашей синергетической модели.

Б. Такман [22] разработал фундаментальную модель групповой динамики (Forming, Storming, Norming, Performing). Сравнение классической модели Такмана с принципами «Гуань-цзы» позволяет нам констатировать: если западный подход описывает естественную эволюцию группы, то восточный подход предлагает куратору проактивный инструмент управления этой эволюцией через баланс закона и ритуала.

Дж. Кух [23] исследует практики высокой вовлеченности (High-Impact Practices), доказывая, что эффективность педагогического менеджмента измеряется качеством созданной образовательной среды.

Н. Шлоссберг в теории «маргинальности и значимости» (Marginality and Mattering) подчеркивает важность того, чтобы каждый студент чувствовал, что он «имеет значение» для коллектива и наставника [24]. Это западное психологическое обоснование восточного принципа «опоры на человека».

П. Нортхаус описывает концепцию ситуационного лидерства, которая требует от руководителя адаптации стиля управления к уровню зрелости группы [25]. В контексте нашего исследования это является точным западным аналогом китайского управленческого принципа «следования естественному ходу вещей» (因势利导).

Дж. Тийм [26] исследует роль академических наставников (Academic Advisors) в формировании у студентов чувства значимости (Mattering). Его выводы подчеркивают, что эмпатичная, партнерская позиция куратора является критически важной для преодоления отчужденности, что напрямую созвучно нашей концепции отказа от формального контроля в пользу гуманистического сопровождения.

Р. Бродбент и Г. Найт [27] демонстрируют эффективность современной модели персонального тьюторства (Personal Tutor Model) для снижения адаптационного стресса. Это эмпирически обосновывает первый (диагностико-адаптационный) этап нашей модели, подтверждая, что решение базовых проблем первокурсников требует именно тьюторского участия, а не директивного администрирования.

Э. Л. ДеРоза [28] доказывает, что педагогическое сопровождение оказывает мощное скрытое влияние на успеваемость студентов не напрямую, а исключительно через формирование у них глубокого чувства принадлежности и самооценки (Validation/Belonging). Данный тезис эмпирически подтверждает валидность нашего третьего (ценностного) этапа, доказывая, что неформальная культура («ритуал») выступает не менее важным драйвером развития группы, чем административный «закон».

Дж. Хиллман и соавторы [29] раскрывают потенциал коучинговых подходов и наставничества (Mentoring and Coaching) в развитии автономности студентов. Их новейшее исследование доказывает, что смена парадигмы с прямого руководства на коучинг способствует трансформации студента из пассивного объекта в активного субъекта, что является главной целью нашей синергетической модели.

Л. Лима и соавторы [30] анализируют технологии равного наставничества (Peer Mentoring) и самоорганизации группы под опосредованным педагогическим надзором. Этот актуальный зарубежный опыт идеально соотносится с нашим организационно-деятельностным этапом, основанным на принципе «следования естественному течению», где куратор делегирует полномочия сформированному активу группы.

Обобщение отечественных, китайских и как классических, так и новейших западных исследований позволяет сделать принципиально важный вывод. Западная наука предлагает детализированные структурно-функциональные модели групповой динамики (как работает группа). Российская педагогика обогащает этот процесс глубоким психологизмом и гуманистической этикой (ради чего работает куратор). Однако именно интеграция традиционной китайской макроуправленческой мысли (трактат «Гуань-цзы») позволяет соединить эти элементы в единый, технологичный и в то же время ценностно ориентированный механизм командообразования. Существующий в научной литературе дефицит подобных междисциплинарных и кросс-культурных моделей определяет высокую теоретическую и практическую значимость разработки авторской трехэтапной модели педагогического менеджмента куратора.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

Методологическую основу исследования составил комплекс взаимодополняющих научных подходов, обеспечивающих всестороннее изучение проблемы интеграции традиционной китайской философии в современный педагогический менеджмент.

Базовым выступил системный подход [31, 32], позволивший рассмотреть процесс командообразования студенческой группы не как набор дискретных кураторских мероприятий, а как сложную, динамично развивающуюся систему субъект-субъектных отношений.

Для адекватной интерпретации древнекитайской философской мысли и ее экстраполяции на современную образовательную реальность применялись элементы герменевтического и кросс-культурного подходов [33, 34]. Это позволило деконструировать макроуровневые управленческие метафоры трактата «Гуань-цзы» (например, «баланс закона и ритуала») и перевести их на язык микроуровневых педагогических технологий, учитывая специфику локальной образовательной среды.

Проектирование авторского поэтапного механизма командообразования базировалось на синергетическом подходе и концепциях групповой динамики [35, 36], которые объясняют механизмы перехода студенческой группы от состояния хаоса (атомизации) к самоорганизации и самоуправлению при опосредованном («мягком») вмешательстве куратора [37].

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутых теоретических положений был использован комплекс методов исследования.

Теоретические методы: историко-философский анализ оригинальных текстов трактата «Гуань-цзы»; концептуальный и сравнительный анализ отечественной, китайской и западной психолого-педагогической литературы; метод кросс-культурной экстраполяции; метод педагогического моделирования (примененный для разработки авторской трехэтапной модели командообразования).

Эмпирические методы: включенное педагогическое наблюдение за динамикой развития студенческих групп в условиях адаптации и командообразования, рефлексивный анализ управленческой практики кураторов.

Результаты исследования / Research results

Проведенный теоретико-методологический анализ позволил нам обосновать фундаментальный изоморфизм между макроуровневыми стратегиями государственного управления, изложенными в трактате «Гуань-цзы», и микроуровневыми задачами педагогического менеджмента в современной высшей школе.

Традиционная модель командообразования часто страдает от чрезмерной формализации: куратор сразу транслирует группе жесткие регламенты («закон»), игнорируя этап формирования внутренней готовности студентов к их восприятию («ритуал»). В противовес этому, опираясь на глубокий прагматизм и гуманизм древнекитайской философии, мы разработали трехэтапную синергетическую модель командообразования студенческой группы, которая предлагает принципиально иную логику педагогического вмешательства.

Этап 1. Диагностико-адаптационный: от удовлетворения базовых потребностей к порядку.

Философское основание («Гуань-цзы»): принцип опоры на материальный и психологический базис – «Когда амбары полны, люди знают этикет; когда пищи и одежды в достатке, люди знают честь и позор» (倉廩实则知礼节, 衣食足则知荣辱).

Педагогическая проекция: на начальном этапе формирования группы (первый семестр) главной ошибкой куратора является форсирование требований к «командному духу» на фоне глубокого адаптационного стресса студентов. Согласно идеям «Гуань-цзы», формирование этики и коллективной ответственности («ритуала») невозможно без предварительного обеспечения базовой безопасности («амбаров»).

Управленческие действия куратора: на этом этапе куратор выступает в роли наблюдателя и тьютора. Его главная задача – педагогическая диагностика и эмпатичная поддержка. Менеджмент направлен на решение индивидуальных проблем адаптации (бытовые условия, навигация по кампусу, преодоление социальной изоляции). Только сняв первичную тревожность и сформировав базовое доверие (удовлетворив потребность в безопасности), куратор получает моральное право переходить к системной организации коллектива.

Этап 2. Организационно-деятельностный: опосредованное управление и делегирование.

Философское основание («Гуань-цзы»): принцип ситуационного лидерства и грамотного распределения ролей – «Следование естественному течению воды позволяет легко достичь цели» (順水之流, 易以至) и «Знание людей и умелое их использование» (知人善任).

Педагогическая проекция: вступление группы в фазу активного взаимодействия (шторминг и нормирование по Б. Такману) требует от куратора смены парадигмы с директивного администрирования на фасилитацию. «Следование естественному течению» в педагогическом менеджменте означает отказ от искусственного навязывания ролей сверху в пользу выявления естественных лидеров мнений.

Управленческие действия куратора: куратор переходит в позицию координатора и фасилитатора. Происходит формирование актива группы (староста, профорг, лидеры микрогрупп). Применяя принцип «знания людей», куратор делегирует полномочия, иницилируя совместную социально значимую деятельность (волонтерство, проектная работа). Управление становится опосредованным: куратор направляет энергию коллектива не через приказы, а через создание развивающей среды, позволяя механизмам самоорганизации раскрыться естественным путем.

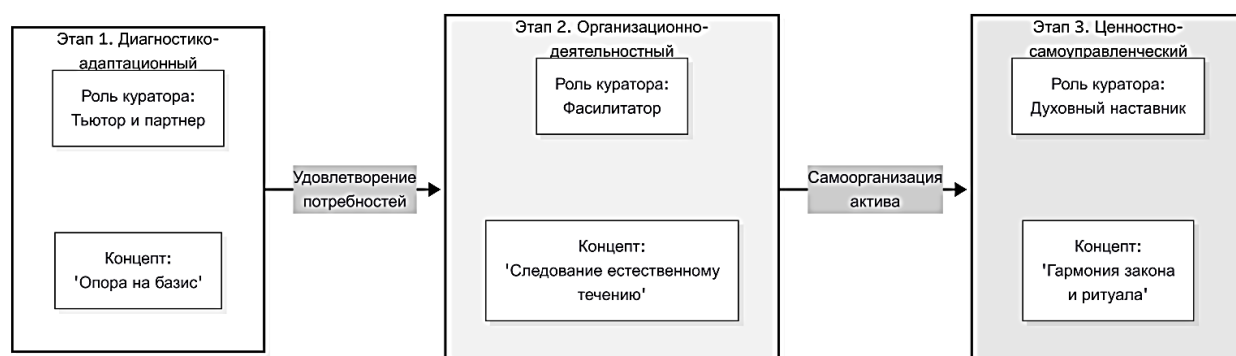
Этап 3. Ценностно-самоуправленческий: гармония «закона» и «ритуала».

Философское основание («Гуань-цзы»): принцип синергии формального и неформального управления – «Гармоничное применение закона и ритуала» (礼法并用) и формирование «Четырех устоев государства: этикет, справедливость, честность, чувство стыда» (礼义廉耻, 国之四维).

Педагогическая проекция: это высший этап развития студенческого коллектива. В современной высшей школе нормативные акты вуза и правила внутреннего распорядка выполняют функцию «закона» (法) – они обеспечивают жесткий каркас дисциплины. Однако без неформальной, внутренне принятой культуры («ритуала» – 礼) группа остается лишь административной единицей, а не живым сообществом.

Управленческие действия куратора: куратор трансформируется в духовного наставника и равноправного партнера. Фокус смещается на интериоризацию (внутреннее присвоение) смыслов. Куратор модерирует процесс выработки неформального культурного кода группы, основанного на взаимном уважении («этикет»), академической ответственности («справедливость» и «честность») и самоцензуре девиантного поведения («чувство стыда»). Интеграция внешней дисциплины («закона») и внутренней этики («ритуала») приводит к тому, что группа достигает стадии зрелого самоуправления. Внешний контроль со стороны куратора минимизируется, уступая место самоконтролю коллектива.

Структурная логика и взаимосвязь этапов разработанной синергетической модели наглядно представлены на рисунке.



Синергетическая модель командообразования студенческой группы на основе идей трактата «Гуань-цзы»

Для наглядной демонстрации эвристического потенциала и практической значимости предложенной концепции нами был проведен компаративный анализ. В таблице представлены ключевые отличия традиционного (директивного) подхода к управлению студенческой группой от разработанной нами синергетической модели, базирующейся на принципах «Гуань-цзы».

Сравнительный анализ традиционной и синергетической моделей командообразования куратора

<i>Критерий сравнения</i>	<i>Традиционная директивная модель</i>	<i>Синергетическая модель на основе «Гуань-цзы»</i>
Базовая парадигма	Административный контроль и обеспечение дисциплины	Гуманистическое сопровождение и следование естественной динамике группы
Роль куратора	Надзиратель, транслятор приказов и администратор (Контролер)	Тьютор, фасилитатор и духовный наставник (Партнер)
Позиция студента	Пассивный объект воспитательного воздействия (Подчиненный)	Активный субъект самоорганизации и самоуправления (Со-творец)
Механизм управления	Искусственное навязывание правил сверху («Закон» без «Ритуала»)	Поэтапный переход: от удовлетворения базовых потребностей к гармонии «Закона» и «Ритуала»
Вектор развития группы	Формальное (номинальное) объединение для выполнения учебных задач	Естественная эволюция от разрозненных индивидов к ценностно-смысловому сообществу
Реакция на кризис/стресс	Применение дисциплинарных санкций	Эмпатичная диагностика и адресная поддержка («仓廩实而知礼节»)

Таким образом, интеграция традиционной китайской управленческой мысли в практику современного педагогического менеджмента позволяет преодолеть функциональные ограничения директивной педагогики. Предложенная трехэтапная модель переводит процесс командообразования из плоскости интуитивных и реактивных действий куратора в плоскость научно обоснованного, проактивного и гуманистически ориентированного проектирования образовательной среды. Это обеспечивает не просто формальную сохранность контингента, но и формирование зрелого студенческого коллектива, способного к автономному функционированию и ценностной саморегуляции.

Разработанная синергетическая модель командообразования, базирующаяся на принципах трактата «Гуань-цзы», открывает новые перспективы для преодоления системного кризиса в институте кураторства. Однако внедрение данной модели в практику российских вузов требует детального анализа ряда теоретических и практических аспектов.

Кросс-культурная адаптация и гуманистический вектор. Центральным принципом «опоры на человека» (以人为本), заложенный в «Гуань-цзы», находит глубокий отклик в отечественной традиции педагогической антропологии и субъектно-деятельностного подхода [38, 39]. Обсуждение результатов показывает, что переход от «управления контингентом» к «сопровождению личности» не является просто заимствованием восточной мудрости, а представляет собой гармоничную интеграцию ценностей. Как отмечают Т. А. Ромм и Е. В. Декина [40, 41], современный студент ожидает от куратора не административного давления, а признания своей субъектности. В этом контексте древнекитайский принцип «следования естественному ходу вещей» (因势利导) выступает как мощный антидот против формализма и профессионального выгорания педагогов.

Дилемма «Закона» и «Ритуала» в правовом поле вуза. Особого внимания заслуживает предложенный нами механизм интеграции формальных регламентов («закона»)

и неформальной культуры («ритуала»). В условиях строгой академической отчетности кураторы часто попадают в ловушку «административного фетишизма», где соблюдение буквы закона становится важнее духа коллектива. Опыт, описанный китайскими исследователями [42, 43], подтверждает, что «ритуал» (внутренние ценности группы) не противоречит «закону», а делает его исполнение естественным и добровольным. Это позволяет минимизировать конфликтность в студенческой среде, превращая внешние требования вуза во внутренние убеждения студентов.

Трансформация роли куратора: вызовы и барьеры. Переход куратора к ролям фасилитатора и духовного наставника, предусмотренный на втором и третьем этапах модели, сопряжен с определенными трудностями.

Во-первых, это требует от педагога высокого уровня развития soft skills и готовности к делегированию полномочий, что не всегда соответствует сложившейся иерархической культуре некоторых вузов.

Во-вторых, существует риск «ложной автономии», когда куратор, стремясь следовать принципу невмешательства, полностью устраняется от управления, что ведет к дезорганизации группы. Здесь идеи «Гуань-цзы» о «гибком лидерстве» подчеркивают, что недирективное управление – это не отсутствие контроля, а его высшая форма – опосредованное влияние.

Сравнение с западными моделями. В отличие от модели Б. Такмана [44], которая рассматривает стадии развития группы как линейный и во многом автоматический процесс, предложенная нами модель подчеркивает активную проектировочную роль куратора. Мы согласны с Г. Кухом [45] в том, что вовлеченность студентов зависит от качества среды, однако добавляем к этому ценностно-этический компонент, который в западных моделях часто остается за рамками управленческих технологий.

Ограничения исследования. Стоит признать, что эффективность модели во многом зависит от личностной зрелости самого куратора и его готовности к глубокой рефлексии. Кроме того, в условиях массовизации образования и высокой нагрузки на педагогов реализация первого (диагностического) этапа может быть затруднена из-за дефицита времени на индивидуальное общение с каждым студентом.

Заключение / Conclusion

Проведенное исследование позволило комплексно рассмотреть проблему интеграции традиционной китайской философской мысли в систему современного педагогического менеджмента и сделать следующие выводы:

- В условиях цифровизации и растущей атомизации студенческой среды традиционные методы кураторства, основанные на жестком административном диктате, исчерпали свой ресурс. Научный анализ показал, что современный педагогический менеджмент требует перехода к «мягким» синергетическим технологиям, способным гармонизировать внешние требования вуза и внутренние ценности студенческого коллектива.

- Впервые была осуществлена системная экстраполяция макроуровневых управленческих идей трактата «Гуань-цзы» на микроуровень воспитательной деятельности куратора. Раскрытый изоморфизм между концепциями «опоры на человека», «баланса закона и ритуала» и задачами формирования группы позволил обосновать авторскую трехэтапную синергетическую модель командообразования. Данная модель переводит процесс управления из реактивной плоскости (решение проблем по мере поступления) в проактивную плоскость проектирования ценностно-смыслового единства группы.

– Предложенный механизм «礼法并用» (гармонии закона и ритуала) трансформирует роль куратора: из «контролера посещаемости» он превращается в «архитектора образовательной среды» и духовного наставника. Реализация этапов модели (от диагностики потребностей до полного самоуправления) обеспечивает не только дисциплинарный порядок, но и формирование зрелой субъектности студентов, способных к коллективной ответственности.

Разработанная модель открывает широкие возможности для дальнейшей апробации в различных типах высших учебных заведений. Перспективным направлением является изучение специфики применения принципов «Гуань-цзы» в условиях гибридного обучения и цифровой трансформации воспитательной работы, а также разработка диагностических критериев эффективности «мягкого» менеджмента куратора.

Таким образом, обращение к древнекитайскому философскому наследию в контексте современного педагогического менеджмента не является механическим заимствованием, а выступает как эффективный инструмент совершенствования гуманистических традиций высшей школы в условиях глобальных вызовов XXI века.

Ссылки на источники / References

1. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. – М.: Высшее образование, 2006. – 364 с.
2. Исаев И. Ф., Ерошенкова Е. И. Структурно-содержательные аспекты педагогической культуры куратора студенческой группы // Вестник Владимирского государственного университета. – 2014. – № 19 (38). – С. 108–113.
3. Ромм Т. А. Классный руководитель и куратор студенческой группы: обновление стратегии и методики подготовки // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2022. – Т. 11, № 3(43). – С. 288–289. DOI: 10.18500/2304-9790-2022-11-3-288-289.
4. Овсянникова О. А., Федорова М. А. Подготовка кураторов студенческих групп к реализации воспитательной работы в вузе // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2024. – № 4(105). – С. 398–402. DOI: 10.33979/1998-2720-2024-105-4-398-402.
5. Мирошина Т. А. Деятельность куратора вуза по формированию коллектива студенческой группы // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. – 2022. – № 2(51). – С. 50–56. DOI: 10.37386/2413-4481-2022-2-50-56.
6. Филимонов В. А., Бурмистрова Н. А. Исследование студенческой группы как коллективного субъекта // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 4(65). – С. 295–300. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.65.793.
7. Декина Е. В., Шалагинова К. С. Анализ ожиданий студентов-первокурсников от профессии педагога и возможности их развития в учебно-воспитательном процессе вуза // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 1–12. DOI: 10.15862/48PDMN420.
8. Шмачилина-Цибенко С. В. Интегративная сущность педагогической культуры куратора студенческой группы // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2021. – Т. 26, № 2(85). – С. 203–210. DOI: 10.24412/1999-6241-2021-2-203-210.
9. Цыдыпов Б. Ц. Социальные сети как средство информационно-педагогического взаимодействия куратора со студенческой группой // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. – 2023. – № 1. – С. 81–88. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-81-88.
10. Чувгунова О. А. Воспитательная деятельность куратора в современном вузе: проблемы и пути решения // Герценовские чтения: психологические исследования в образовании. – 2021. – № 4. – С. 108–123. DOI: 10.33910/herzenpsyconf-2021-4-13.
11. Ван Сюэцзянь. Традиционные культурные основы задачи «воспитания добродетели» в вузах новой эпохи [新时代高校立德树人的传统文化底蕴] // Исследования в области идеологического образования. – 2021. – № 3. – С. 15–20.
12. Ли Айай. Исследование применения концепции «опоры на человека» в управлении студентами [以人为本理念下大学生管理中的应用研究] // Вестник Ланьчжоуского транспортного университета. – 2013. – № 5. – С. 151–154.
13. Чжао Цзивэй. О современных образовательных импликациях управленческой мысли доциньского периода [论先秦法家管理思想的现代教育启示] // Теория и практика образования. – 2018. – Т. 38, № 18. – С. 24–26.
14. Ма Чжицян. Конвергенция конфуцианства и легизма: значение для образовательного менеджмента современного студенчества [儒法合流思想对当代大学生教育管理的启示] // Высшее образование в Китае. – 2020. – № 12. – С. 45–47.
15. Лю Фэньюнь. Применение традиционной китайской управленческой мысли в работе кураторов вузов [中国传统管理思想在高校辅导员工作中的应用] // Журнал образования для взрослых. – 2017. – № 8. – С. 78–81.

16. Сунь Инчунь. Исследование модели управления студенческой группой на основе идей «Гуань-цзы» [基于《管子》思想的班级管理模式的探究] // Управление школой. – 2022. – № 4. – С. 33–36.
17. Чжан Шуцзюнь. Применение системных методов в работе куратора вуза [高校辅导员工作中的系统方法应用] // Школьное партийное строительство и идеологическое воспитание. – 2019. – № 11. – С. 60–63.
18. Гэ Сяою. Ценностные ориентиры и пути реформирования управления студентами в условиях внутреннего развития вузов [内涵式发展背景下高校学生管理的价值导向与改革路径研究] // Исследования высшего образования Хэйлунцзяна. – 2018. – № 11. – С. 55–58.
19. Чэнь Юй. Кросс-культурное сравнение и локализованное конструирование роли куратора вуза [高校辅导员角色定位的跨文化比较与本土化建构] // Высшее образование: исследования. – 2021. – № 2. – С. 112–116.
20. Фэн Ган. Инновационное развитие идейного воспитания студентов в новую эпоху [新时代大学生思想政治教育的创新发展] // Пекинский университет: исследования в области образования. – 2020. – Т. 18, № 1. – С. 22–35.
21. Kezar A., Holcombe E. Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice. – Washington, DC: American Council on Education, 2017. – 28 p. – URL: <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>.
22. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small-group development revisited // Group & Organization Studies. – 1977. – Vol. 2, № 4. – P. 419–427.
23. Kuh G. D. The National Survey of Student Engagement: Conceptual and empirical foundations // New Directions for Institutional Research. – 2009. – № 141. – P. 5–20. DOI: 10.1002/ir.283.
24. Schlossberg, N. K. Marginality and mattering: Key issues in building community // New Directions for Student Services. – 1989. – № 48. – P. 5–15. DOI: 10.1002/ss.37119894803.
25. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice (8th ed.). – Sage publications, 2018. – 528 p..
26. Thijm J. Mattering vs belonging and the impact of academic advisors: online professional part-time students – a case study // Journal of Learning Development in Higher Education. – 2023. – № 29. – P. 1–22. DOI: 10.47408/jldhe.vi29.1091.
27. Broadbent R., Knight G. A new faculty personal tutor model to support student transition into higher education, during a global pandemic // NACADA Review: Academic Advising Praxis and Perspectives. – 2024. – Vol. 5, № 1. – P. 27–38. DOI: 10.12930/NACR-22-09.
28. DeRosa E. L. Academic Advising's Hidden Role in Fostering Validation/Belonging Leading to Improved Grades // NACADA Journal. – 2023. – Vol. 43, № 1. – P. 65–76. DOI: 10.12930/NACADA-22-26.
29. Hillman J., Lochtie D., Purcell O. Black students' experiences of coaching and mentoring in higher education: a case study // International Journal of Mentoring and Coaching in Education. – 2024. – Vol. 13, № 2. – P. 246–257. DOI: 10.1108/IJMCE-01-2023-0011.
30. Lima L. et al. Peer mentoring for students in Higher Education: A case study from the context of pedagogical supervision // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. – 2024. – Vol. 22, № 1. – P. 185–197. DOI: 10.24384/k09y-3f12.
31. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании.
32. Чжан Шуцзюнь. Применение системных методов в работе куратора вуза [高校辅导员工作中的系统方法应用].
33. Лю Фэнъюнь. Применение традиционной китайской управленческой мысли в работе кураторов вузов [中国传统管理思想在高校辅导员工作中的应用].
34. Чэнь Юй. Кросс-культурное сравнение и локализованное конструирование роли куратора вуза [高校辅导员角色定位的跨文化比较与本土化建构].
35. Мирошина Т. А. Деятельность куратора вуза по формированию коллектива студенческой группы.
36. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small-group development revisited.
37. Kezar A., Holcombe E. Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice.
38. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании.
39. Ромм Т. А. Классный руководитель и куратор студенческой группы: обновление стратегии и методики подготовки.
40. Ромм Т. А. Классный руководитель и куратор студенческой группы: обновление стратегии и методики подготовки.
41. Декина Е. В., Шалагинова К. С. Анализ ожиданий студентов-первокурсников от профессии педагога и возможности их развития в учебно-воспитательном процессе вуза.
42. Ма Чжицян. Конвергенция конфуцианства и легизма: значение для образовательного менеджмента современного студенчества [儒法合流思想对当代大学生教育管理的启示].
43. Фэн Ган. Инновационное развитие идейного воспитания студентов в новую эпоху [新时代大学生思想政治教育的创新发展].
44. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small-group development revisited.

45. Kuh G. D. The National Survey of Student Engagement: Conceptual and empirical foundations.

1. Simonov, V. P. (2006). *Pedagogicheskij menedzhment: nou-hau v obrazovanii* [Pedagogical management: know-how in education], Vysshee obrazovanie, Moscow, 364 p. (in Russian).
2. Isaev, I. F., & Eroshenkova, E. I. (2014). "Strukturno-soderzhatel'nye aspekty pedagogicheskoy kul'tury kuratora studencheskoj gruppy" [Structural and substantive aspects of the pedagogical culture of a student group curator], *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta*, № 19 (38), pp. 108–113 (in Russian).
3. Romm, T. A. (2022). "Klassnyj rukovoditel' i kurator studencheskoj gruppy: obnovenie strategii i metodiki podgotovki" [Classroom teacher and student group supervisor: updating the strategy and methodology of preparation], *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Akmeologiya obrazovaniya. Psihologiya razvitiya*, t. 11, № 3(43), pp. 288–289. DOI: 10.18500/2304-9790-2022-11-3-288-289 (in Russian).
4. Ovsyannikova, O. A., & Fedorova, M. A. (2024). "Podgotovka kuratorov studencheskih grupp k realizacii vospitatel'noj raboty v vuze" [Training student group curators to implement educational work at the university], *Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta*, № 4(105), pp. 398–402. DOI: 10.33979/1998-2720-2024-105-4-398-402 (in Russian).
5. Miroshina, T. A. (2022). "Deyatel'nost' kuratora vuza po formirovaniyu kollektiva studencheskoj gruppy" [Activities of the university curator in forming a student group team], *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, № 2(51), pp. 50–56. DOI: 10.37386/2413-4481-2022-2-50-56 (in Russian).
6. Filimonov, V. A., & Burmistrova, N. A. (2023). "Issledovanie studencheskoj gruppy kak kollektivnogo sub'ekta" [A study of a student group as a collective subject], *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, № 4(65), pp. 295–300. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.65.793 (in Russian).
7. Dekina, E. V., & Shalaginova, K. S. (2020). "Analiz ozhidaniy studentov-pervokursnikov ot professii pedagoga i vozmozhnosti ih razvitiya v uchebno-vospitatel'nom processe vuza" [Analysis of first-year students' expectations of the teaching profession and the possibilities of their development in the educational process of the university], *Mir nauki. Pedagogika i psihologiya*, t. 8, № 4, pp. 1–12. DOI: 10.15862/48PDMN420 (in Russian).
8. Shmachilina-Cibenko, S. V. (2021). "Integrativnaya sushchnost' pedagogicheskoy kul'tury kuratora studencheskoj gruppy" [The integrative essence of the pedagogical culture of a student group curator], *Psihopedagogika v pravoohranitel'nyh organah*, t. 26, № 2(85), pp. 203–210. DOI: 10.24412/1999-6241-2021-2-203-210 (in Russian).
9. Cydypov, B. C. (2023). "Social'nye seti kak sredstvo informacionno-pedagogicheskogo vzaimodejstviya kuratora so studencheskoj gruppoj" [Social networks as a means of informational and pedagogical interaction between a curator and a student group], *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Obrazovanie. Lichnost'. Obshchestvo*, № 1, pp. 81–88. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-81-88 (in Russian).
10. Chuvgunova, O. A. (2021). "Vospitatel'naya deyatel'nost' kuratora v sovremennom vuze: problemy i puti resheniya" [Curator's educational activities in a modern university: problems and solutions], *Gercenovskie chteniya: psihologicheskie issledovaniya v obrazovanii*, № 4, pp. 108–123. DOI: 10.33910/herzenpsyconf-2021-4-13 (in Russian).
11. Van, Syueczyan' (2021). "Tradicionnye kul'turnye osnovy zadachi «vospitaniya dobrodeteli» v vuzah novoj epohi [Traditional cultural foundations of the "virtue education" task in universities of the new era] [新时代高校立德树人的传统文化底蕴]", *Issledovaniya v oblasti ideologicheskogo obrazovaniya*, № 3, pp. 15–20 (in Russian).
12. Li, Ajaj (2013). "Issledovanie primeneniya koncepcii "opory na cheloveka" v upravlenii studentami [A study on the application of the human-centered concept in student management] [以人为本理念下大学生管理中的应用研究]", *Vestnik Lan'chzhouskogo transportnogo universiteta*, № 5, pp. 151–154 (in Russian).
13. Chzhao, Czivej (2018). "O sovremennyh obrazovatel'nyh implikacijah upravlencheskoj mysli docin'skogo perioda [On the modern educational implications of pre-Qin administrative thought] [论先秦法家管理思想的现代教育启示]", *Teoriya i praktika obrazovaniya*, t. 38, № 18, pp. 24–26 (in Russian).
14. Ma, Chzhicyan (2020). "Konvergenciya konfucianstva i legizma: znachenie dlya obrazovatel'nogo menedzhmenta sovremennogo studenchestva [The convergence of Confucianism and Legalism: implications for the educational management of modern students] [儒家合流思想对当代大学生教育管理的启示]", *Vysshee obrazovanie v Kitae*, № 12, pp. 45–47 (in Russian).
15. Lyu, Fen"yun' (2017). "Primenenie tradicionnoj kitajskoj upravlencheskoj mysli v rabote kuratorov vuzov [Application of traditional Chinese management thought in the work of university curators] [中国传统管理思想在高校辅导员工作中的应用]", *Zhurnal obrazovaniya dlya vzroslykh*, № 8, pp. 78–81 (in Russian).
16. Sun', Inchun' (2022). "Issledovanie modeli upravleniya studencheskoj gruppoj na osnove idej «Guan'-czy» [A study of the model of student group management based on the ideas of Guan-zi] [基于《管子》思想的班级管理模式的探究]", *Upravlenie shkoloj*, № 4, pp. 33–36 (in Russian).
17. Chzhan, Shuczyun' (2019). "Primenenie sistemnykh metodov v rabote kuratora vuza [Application of systemic methods in the work of a university curator] [高校辅导员工作中的系统方法应用]", *Shkol'noe partijnoe stroitel'stvo i ideologicheskoe vospitanie*, № 11, pp. 60–63 (in Russian).

18. Ge, Syaou (2018). "Cennostnye orientiry i puti reformirovaniya upravleniya studentami v usloviyah vnutrennego razvitiya vuzov [Value-driven guidelines and ways of reforming student management in the context of internal development of universities] [内涵式发展背景下高校学生管理的价值导向与改革路径研究]", *Issledovaniya vysshego obrazovaniya Hejlunczyana*, № 11, pp. 55–58 (in Russian).
19. Chen', Yuj (2021). "Kross-kul'turnoe sravnenie i lokalizovannoe konstruirovaniye roli kuratora vuza [Cross-cultural comparison and localized construction of the role of a university curator] [高校辅导员角色定位的跨文化比较与本土化建构]", *Vysshee obrazovanie: issledovaniya*, № 2, pp. 112–116 (in Russian).
20. Fen, Gan (2020). "Innovacionnoe razvitie idejnogo vospitaniya studentov v novuyu epohu [Innovative development of students' indoctrination in the new era] [新时代大学生思想政治教育的创新发展]", *Pekinskij universitet: issledovaniya v oblasti obrazovaniya*, t. 18, № 1, pp. 22–35 (in Russian).
21. Kezar, A., & Holcombe, E. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*, American Council on Education, Washington, DC, 28 p. Available at: <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf> (in English).
22. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). "Stages of small-group development revisited", *Group & Organization Studies*, vol. 2, № 4, pp. 419–427 (in English).
23. Kuh, G. D. (2009). "The National Survey of Student Engagement: Conceptual and empirical foundations", *New Directions for Institutional Research*, № 141, pp. 5–20. DOI: 10.1002/ir.283 (in English).
24. Schlossberg, N. K. (1989). "Marginality and mattering: Key issues in building community", *New Directions for Student Services*, № 48, pp. 5–15. DOI: 10.1002/ss.37119894803 (in English).
25. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*, Sage publications, 528 p. (in English).
26. Thijm, J. (2023). "Mattering vs belonging and the impact of academic advisors: online professional part-time students – a case study", *Journal of Learning Development in Higher Education*, № 29, pp. 1–22. DOI: 10.47408/jldhe.vi29.1091 (in English).
27. Broadbent, R., & Knight, G. (2024). "A new faculty personal tutor model to support student transition into higher education, during a global pandemic", *NACADA Review: Academic Advising Praxis and Perspectives*, vol. 5, № 1, pp. 27–38. DOI: 10.12930/NACR-22-09 (in English).
28. DeRosa, E. L. (2023). "Academic Advising's Hidden Role in Fostering Validation/Belonging Leading to Improved Grades", *NACADA Journal*, vol. 43, № 1, pp. 65–76. DOI: 10.12930/NACADA-22-26 (in English).
29. Hillman, J., Lochtie, D., & Purcell, O. (2024). "Black students' experiences of coaching and mentoring in higher education: a case study", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 13, № 2, pp. 246–257. DOI: 10.1108/IJMCE-01-2023-0011 (in English).
30. Lima, L. et al. (2024). "Peer mentoring for students in Higher Education: A case study from the context of pedagogical supervision", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 22, № 1, pp. 185–197. DOI: 10.24384/k09y-3f12 (in English).
31. Simonov, V. P. (2006). Op. cit.
32. Chzhan, Shuczyun' (2019). Op. cit.
33. Lyu, Fen"yun' (2017). Op. cit.
34. Chen', Yuj (2021). Op. cit.
35. Miroshina, T. A. (2022). Op. cit.
36. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Op. cit.
37. Kezar, A., & Holcombe, E. (2017). Op. cit.
38. Simonov, V. P. (2006). Op. cit.
39. Romm, T. A. (2022). Op. cit.
40. Ibid.
41. Dekina, E. V., & Shalaginova, K. S. (2020). Op. cit.
42. Ma, Chzhicyan (2020). Op. cit.
43. Fen, Gan (2020). Op. cit.
44. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Op. cit.
45. Kuh, G. D. (2009). Op. cit.

Вклад авторов

М. Г. Сергеева – научное руководство по структурированию научной статьи, редактирование текста.

Лю Сюй – сбор материала, структурирование и создание готового текста.

Contribution of the authors

M. G. Sergeeva – scientific supervision on structuring the scientific article, text editing.

Liu Xu – material collection, structuring, and writing of the final text.