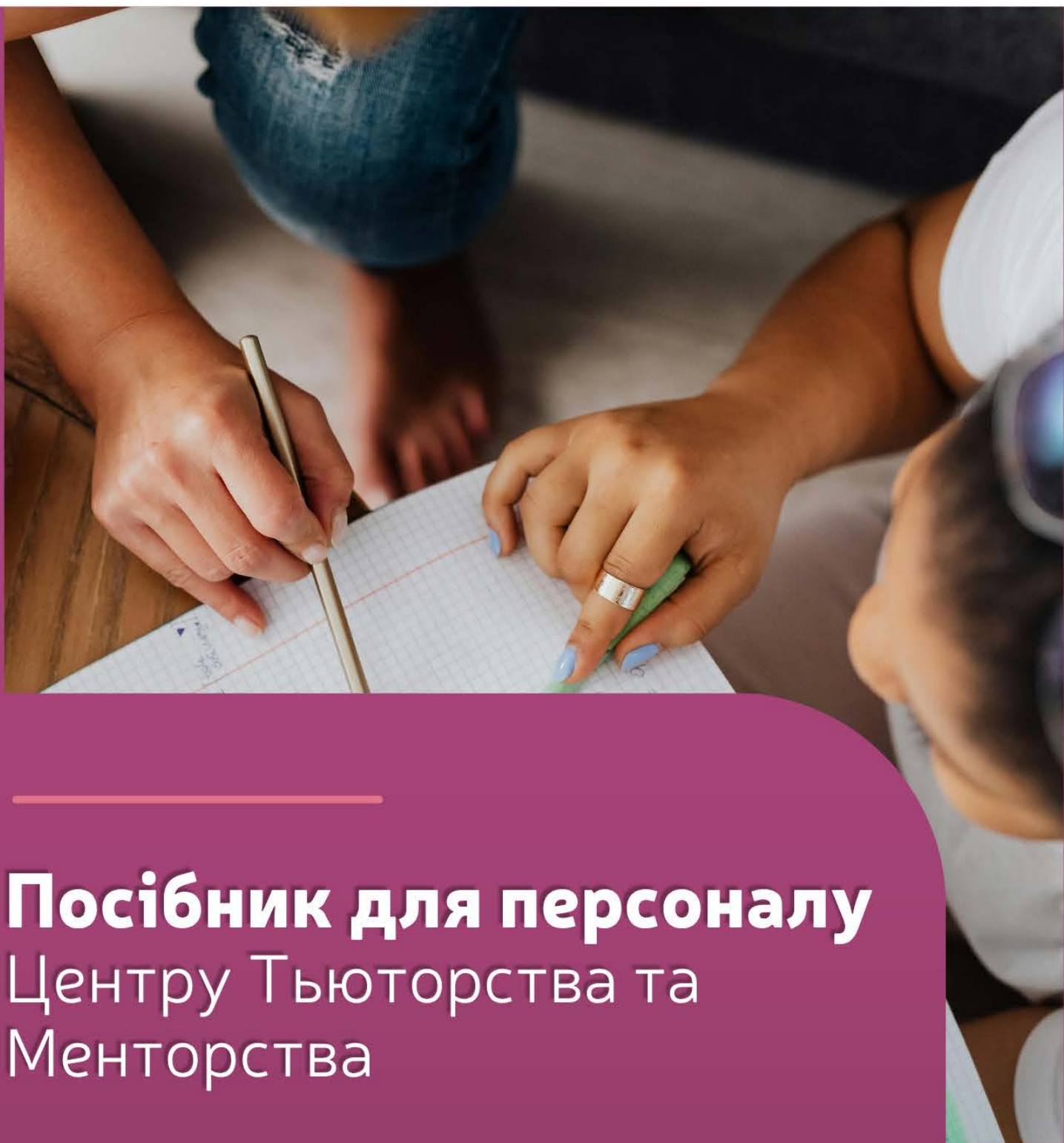




Посібник для персоналу Центру Тьюторства та Менторства

Цей посібник є ключовим регламентом для команди Центру тьюторства та менторства (Т&М). Він забезпечує стандартизацію процесів та допомагає персоналу ефективно супроводжувати студентів на кожному етапі їхнього розвитку.

Що ви знайдете у посібнику:

- Роль та стратегічне значення Центру в структурі сучасного університету.
- Детальний опис структури Центру, функцій персоналу, вимог до їхньої експертності та етики.
- Покрокові інструкції від просування програми та відбору учасників до «метчингу» (поєднання наставника і підопічного).
- Методики моніторингу, оцінювання прогресу та зворотного зв'язку.

ІНСТРУКЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ T&M ЦЕНТРУ

Ці інструкції розроблені для кращого розуміння функціонування системи тьюторства та менторства у закладах вищої освіти, організації роботи та взаємодії між викладачами, студентами, тьюторами, менторами, тьюті та менті.

Насамперед, варто зазначити, що системне тьюторство та менторство притаманне XXI століттю. Діяльність тьюторства та менторства координується відповідними мережами й платформами, а на рівні закладів вищої освіти – відділами або центрами. Такі центри забезпечують організацію роботи тьюторів, менторів, тьюті та менті, їхню підготовку, а також контроль якості взаємодії між тьюторами, менторами та їхніми тьюті й менті. Центри також виступають платформою для співпраці між викладачами та студентами із залученням тьюторів і менторів.

Незважаючи на те, що рівень автономії закладів вищої освіти залишається недостатнім (Міністерство освіти і науки України, 2020), університети досягають дедалі більшого успіху в організаційній автономії та плануванні змін у своїй структурі. Відповідно, центри або відділи тьюторства та менторства можуть відрізнятися за структурою, матеріально-технічним забезпеченням, плануванням діяльності та напрямками співпраці з іншими підрозділами закладу вищої освіти. Водночас базові принципи тьюторської та менторської діяльності залишаються спільними: прозорість, довіра, відповідальність, академічна доброчесність і взаємоповага.

Реалізація тьюторства та менторства в Україні є важливою для підтримки студентів, як для роботи над індивідуальними проектами, так і для окремих потреб студентів-першокурсників, внутрішньо-переміщених студентів чи студентів з особливими потребами. Запит на реалізацію тьюторства та менторства в українських закладах вищої освіти пояснюється також збільшенням кількості студентів-учасників міжнародних проєктів та програм, які оформлюють документи для виїзду до закордонних університетів-партнерів та потребують додаткової організаційної підтримки (Ivanytska, 2019).

Усвідомлюючи, що професійна підготовка в університетах не обмежується передаванням знань з основ певної науки, а передбачає формування впевненості у собі, розвиток позитивного світогляду, самостійності та здатності до самовдосконалення (Жижко, 2010), виникає необхідність впровадження тьюторства та менторства у закладах вищої освіти та координації цієї діяльності відповідними центрами або відділами з метою підтримки студентів і досягнення зазначених цілей.

Навчання — це не лише процес набуття знань. Насправді, він включає в себе набагато більше. Успішне навчання часто є соціально зумовленим процесом, що може передбачати трансформацію ідентичності, а тому водночас є складним і потужним явищем.

Згідно з дослідженнями, проведеними у США, лише третина опитаних студентів впевнена, що мають достатньо навичок та знань, необхідних для працевлаштування. Саме тому, важливою є не кількість кафедр чи відділів в університетах, а результативність функціонування цих підрозділів (Friedman, H., Friedman, L., 2018). Саме тому діяльність центрів ґруторства та менторства є важливою для розвитку професійної компетентності студентів і формування м'яких навичок. Університети мають реагувати на потреби ринку праці (Martin, 2016), організовуючи освітній процес таким чином, щоб він відповідав як запитам студентів, так і вимогам ринку.

Аналізуючи одну з магістерських програм Королівської академії мистецтв (Гаага, Нідерланди), зазначено, що менторство здійснюється протягом усієї дворічної програми з метою розвитку навичок критичної рефлексії та саморефлексії, уміння коментувати, рефлексувати в різних контекстах і планувати діяльність (EUA, 2009). Таким чином, менторство і ґруторство стали невід'ємними елементами діяльності провідних закладів вищої освіти.

Необхідність реалізації ґруторства та менторства у вищій освіті зумовлене також потребою організації інклюзивної освіти та забезпечення рівних можливостей для усіх студентів (European University Alliance, 2023). Центри ґруторства та менторства мають координувати роботу співпраці між ґруторами та ґруті, менторами і менті, а також викладачами закладу вищої освіти з метою забезпечення інклюзивності освітнього процесу.

Центр ґруторства та менторства також проводить моніторинг процедур відбору ґруторів та менторів, а також їх відповідності встановленим критеріям. Під час відбору потенційних менторів важливо встановити реалістичні очікування щодо того, якою має бути співпраця між менторами та менті та як досягти поставлених цілей (Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T., 2015).

Оскільки менторство безпосередньо впливає на розвиток студентів (Okoye, K., Hosseini, S., Arrona-Palacios, A., Escamilla, J., 2021), Центри ґруторства та менторства мають сприяти розширенню ґруторських та менторських програм у закладах вищої освіти.

Ментори беруть активну участь в навчально-виховному процесі і власним прикладом мотивують студентів. Це стосується всього: як постійних занять спортом, відвідування аудиторних занять, так і активної участі в мандрівках чи волонтерстві.

Результат роботи ментора вимірюється, в першу чергу, рівнем якісних змін у розвитку студентів. Саме тому основну частину свого часу ментори повинні проводити безпосередньо зі студентами. Вони організовують індивідуальні зустрічі, які допомагають студентам визначати цілі та розставляти пріоритети на період навчання в закладі вищої освіти, а також дають можливість ментору краще зрозуміти емоційний і психологічний стан студента та своєчасно запобігти можливим кризовим ситуаціям. Менторам та ґруторам важливо

проводити щотижневі рефлексії з групами, а також організовувати ґрунтовне обговорення екскурсій, реалізованих проєктів і значущих подій, тощо.

Сучасне освітнє середовище дедалі більше орієнтується на соціальну адаптацію та всебічний розвиток особистості. У цьому контексті ментори й тьютори виконують важливу роль у процесі соціалізації, сприяючи формуванню соціальної практики як особливої форми гуманітарного педагогічного супроводу індивідуалізації.

З огляду на викладеневище, доцільно чітко окреслити термінологію, якою послуговуватимемося в подальшому.

Ментор – досвідчений і надійний наставник чи консультант, який може бути працівником закладу вищої освіти, або інших організацій чи підприємств та який, отримуючи заробітну плату і виконуючи свої посадові обов'язки, надає консультації студентам, психологічну та організаційну підтримку, координує студентські проєкти у визначених напрямках (ІТ, економіка тощо), сприяє розвитку загальних компетентностей з метою забезпечення комфортного навчального середовища, та підвищення рівня академічної успішності.

Менті – студент університету, який співпрацює з ментором та отримує додаткові знання, досвід і компетентності для досягнення нових, амбітних цілей та власного професійного розвитку.

Тьютор – студент старших курсів університету, який на волонтерських засадах або за визначену університетом винагороду надає допомогу іншому студенту або групі студентів з метою академічної та культурної адаптації, а також у процесі освоєння певної навчальної дисципліни з метою поглиблення знань, формування вмінь і навичок та підвищення рівня академічної успішності, а відтак і якості освітніх послуг, що їх надає заклад вищої освіти.

Тьюті – студент першого або другого курсу з меншими можливостями, який потребує підтримки під час адаптації в університеті або у вивченні окремих навчальних дисциплін.

Плануючи відкриття Центру тьюторства та менторства у закладі вищої освіти варто передбачити місце розташування Центру, кількість працівників, обладнання тощо. Типове обладнання для Т&М Центрів включає: ноутбуки для кожного працівника Центру, обладнання для кімнати засідань з інтерактивним дисплеєм, багатофункціональний пристрій; накладний радіомікрофон (Project PROMENT, 2023).

На етапі практичної діяльності доцільно застосовувати різні технологічні підходи залежно від складності завдань. Перед тим як проєктувати процес навчальної діяльності з тьюторами і менторами, студенту слід показати зразки різних підходів до розумової діяльності, або стилів: індуктивний, дедуктивний, моделювання та ін. Водночас слід ураховувати, що стиль сприйняття та опрацювання інформації є індивідуальним, а отже, навчальні стратегії можуть відрізнятися. Це підвищує мотивацію і формує почуття самовпевненості у студента.

Окрему увагу слід приділити технологіям роботи зі студентами, якими має володіти ментор. Йдеться про педагогічні та психологічні методи й інструменти, що забезпечують активну, пізнавальну атмосферу взаємодії та підтримують інтерес до навчання.

Важливим компонентом освітнього процесу є система контролю. Контроль дозволяє студенту усвідомити досягнуті результати й мотивує до подальшого розвитку. Його необхідно розглядати системно, з урахуванням функцій, форм і методів застосування. Саме контроль є одним із ключових інструментів управління освітнім процесом. До такого важливого заходу студентам можуть допомогти підготуватися тьютори.

У процесі комунікації та співпраці також важливо враховувати відповідні технології взаємодії — від уміння ставити запитання до врахування індивідуального стилю сприйняття співрозмовника.

За надання фінансування на допоміжну робочу силу менторських програм відповідають різні особи, які й приймають фінальне рішення. Серед них, це – керівництво ЗВО, декани факультетів, заступники деканів з навчальної роботи, наукові співробітники та координатори проєктів. Усі вони мають знайти ефективні шляхи розподілу коштів, які б дозволили фінансувати високоякісні менторські програми.

Належне технічне забезпечення є важливою умовою повноцінного функціонування Центру тьюторства та менторства та реалізації його ключових завдань.

Ментор за підтримки тьютора має сприяти тому, щоб студент у стислі строки навчився ефективно опановувати, аналізувати, трансформувати та застосовувати значні обсяги інформації на практиці. Важливо організувати освітній процес таким чином, щоб студент працював активно й усвідомлено, бачив результати своєї діяльності та міг їх оцінювати.

Тож використання ментором сучасних інформаційних технологій забезпечить:

- доступ до міжнародних джерел інформації в галузі освіти, науки і культури;
- інтеграцію національної системи освіти в світову;
- підвищення мотивації до навчання;
- розвиток творчого підходу до сприйняття навколишнього світу;
- удосконалення навичок роботи з різними джерелами інформації;
- підвищення якості та обсягу засвоєних знань;
- оптимізацію використання часу;
- активізацію пізнавальної діяльності;
- розвиток навичок критичного мислення.

Важливе місце у діяльності Центру тьюторства та менторства посідає технологічний підхід до організації навчання, викладання та комунікації. Він передбачає інструментальне забезпечення освітнього процесу та орієнтацію на досягнення визначених результатів. Такий підхід дозволяє прогнозувати результати тьюторської діяльності, систематизувати та

ефективно використовувати практичний досвід менторства, комплексно розв'язувати освітні й соціально-педагогічні завдання, створювати сприятливі умови для розвитку особистості та впроваджувати нові методи вирішення проблем, що виникають у процесі активної тьюторської та менторської діяльності.

T&M програма забезпечує професійне зростання і розвиток як для студентів, так і для тьюторів/менторів. Тому стислі, прості в освоєнні менторські поради, якісний зворотній зв'язок і чіткі дедлайни дуже важливі для її успіху. Для цього учасники програми – працівники T&M Центрів, працівники ЗВО, ментори, тьютори та їхні тьюті/менті мають бути забезпечені необхідними відкритими освітніми ресурсами, навчальними матеріалами, а також підтримкою через відповідну ІТ-платформу. Крім того, для успішної та сталої програми T&M викладачі ЗВО мають стати ключовими представниками процесу тьюторства та менторства в університетах. Їхня роль полягає у виявленні та залученні активних студентів до участі в програмі — спочатку як менті або тьюті, а згодом як тьюторів для молодших курсів. Крім того, викладачі можуть виконувати функції менторів у межах окремих менторських схем, таких як «Гендерне менторство», «Науково-дослідницьке менторство», «Менторство для молодих викладачів» тощо (Project PROMENT, 2023).

На основі загальноуніверситетських загальних критеріїв якості для всіх менторських і тьюторських програм, доцільно дотримуватися:

- Дефініторних критеріїв:
 - дотримання відповідного обсягу груп (від 3 до 25 студентів на одного ментора і тьютора),
 - чітке відмежування менторської та тьюторської діяльності від звичайних консультацій.
- Критеріїв якості:
 - дидактична кваліфікація менторів;
 - відповідне планування часових та фінансових ресурсів.

Таким чином, у плануванні T&M проєктів необхідно враховувати час, необхідний для кваліфікованої підготовки тьюторів, попередньої підготовки занять та їх наступного аналізу. Також слід забезпечити можливість передачі знань наступному поколінню тьюторів.

Також доцільно окреслити специфічні критерії. Поряд із критеріями оцінювання якості університету та специфічними критеріями T&M проєктів слід також зважати на специфіку фаху. Тут можуть використовуватися, наприклад, навчальні програми. Конкурсна комісія перевіряє співвідношення запланованих T&M проєктів із цілями навчальної програми курсу або модуля та оцінює значимість доповнення навчальної програми проєктами. Також може мати значення рівень інноваційності фаху.

Компетентності ментора є однією з важливих складових у його діяльності і передбачають такі складові:

Ментор-учень. Ментори постійно вдосконалюють власну практику через взаємне навчання та опанування сучасних методів, зокрема із використанням цифрових технологій для підвищення якості навчання студентів.

Ментор-дизайнер. Ментори спільно з менті проєктують освітні активності й середовища, враховуючи індивідуальні особливості та потреби студентів.

Ментор-співавтор. Ментори співпрацюють з колегами та студентами, для вдосконалення практики, пошуку, обміну ресурсами та ідеями і розв'язання проблем.

Ментор-лідер. Ментори прагнуть брати на себе лідерську роль для підтримки успішності студентів, розвитку менті та тьюті, а також удосконалення освітнього процесу загалом.

Підготовка менторів і тьюторів передбачає аналіз цих компетентностей та розробку програми підготовки та забезпечення їх необхідним теоретичним матеріалом.

Потрібно акцентувати увагу на специфічних функціях Т&М Центру щодо дистанційного (змішаного навчання):

- консультативна функція, що реалізується через проведення групових та індивідуальних консультацій зі здобувачами освіти, допомогу студентам в упорядкуванні навчальної програми та організації освітнього процесу загалом, а також моніторинг виконання навчального плану;

- менеджерська функція, що полягає в організації загального та індивідуального графіка освітнього процесу відповідно до навчального курсу, роботі з групою, організації групових занять, наданні рекомендацій щодо формування груп здобувачів освіти, а також їх мотивації та супроводу;

- фасилітативна (підтримувальна) функція, що передбачає налагодження та підтримку інформаційних зв'язків між здобувачами освіти й іншими учасниками дистанційного освітнього процесу, урегулювання проблемних ситуацій, розв'язання конфліктів та адаптацію студентів до нової форми навчання.

Виконання цих функцій потребує певних знань і вмінь, формування яких не передбачено змістом традиційної підготовки викладача і особистісних якостей, що сьогодні не мають підтримки у процесі становлення викладача як професіонала. Функціональне поле діяльності ментора охоплює такі напрямки: інформативний, організаційний, комунікаційний, адміністративний (контролюючий) і творчий.

В рамках проєкту PROMENT розроблено 4 набори відкритих освітніх ресурсів:

- 1) набір відкритих освітніх ресурсів для працівників ЗВО;
- 2) комплект навчально-методичних матеріалів для менторів і тьюторів;
- 3) набір навчальних матеріалів для менті і тьюті;
- 4) набір допоміжних документів програми.

ІТ-платформа, як окремий інструмент, забезпечить належне функціонування системи Т&М, включаючи додаток до програми, механізми підбору для менторів, тьюторів, менті і тьюті, а також інструменти підтримки та зворотного зв'язку (Project PROMENT, 2023).

Налагодити організаційну складову функціонування системи Т&М можна ґрунтуючись на такому підході:

Узгодження схеми взаємодії та затвердження концепції. Перед тим, як приступати до впровадження, необхідно чітко прописати формат менторства і тьюторства та узгодити його (якщо в цьому є необхідність і не ви є особою, яка фінально затверджує рішення). Особливо важливо на даному етапі оцінити потенційну вартість програми і ресурси, які будуть потрібні на її підтримку на постійній основі.

Підготовка правил і умов для менторів і тьюторів. Вони повинні включати: змістове навантаження менторства і тьюторства; інструкції щодо участі як ментор/менті, тьютор/тьюті; можливості і винагороду (якщо передбачено).

Підготовка шаблонів документів і схеми процесу, призначення відповідальних осіб. Продумується, хто буде відповідальним адміністратором; як це буде фіксуватися; де буде зберігатися інформація про менторів, тьюторів, менті, тьюті; як ви будете оцінювати прогрес; хто і в який момент буде видавати заохочення/винагороду.

Аносування, відповіді на питання менторів і тьюторів. Презентація роботи Т&М Центру дасть змогу провести знайомство серед менторів, менті, тьюторів, тьюті, студентів та керівництва ЗВО.

Формування перших груп тьютор/тьюті та ментор/менті. Початок практичної реалізації програми.

Формування бази менторів і тьюторів. Ця база має містити інформацію про працівників, які володіють відповідною експертизою та готові виконувати функції ментора із зазначенням профільних напрямів, а також здійснювати супровід менті та тьюті. Надалі база повинна систематично оновлюватися.

Підтримання активного зворотного зв'язку, удосконалення процесу. Кожне освітнє середовище має свої особливості. Неможливо передбачити всі деталі на початковому етапі. Тому програму необхідно коригувати на основі отриманого досвіду. Модель, ефективна в одному закладі вищої освіти, може потребувати адаптації в іншому.

На етапі підготовки особливу увагу варто приділити процесу формування пар ментор/менті. Буває, що бажання навчатися і бажання навчати «поєднують» майбутні менторські пари самі собою. В інших ситуаціях для цього необхідна допомога третьої сторони. Це може бути рекомендація як від керівника, так і з боку самих студентів, учасників освітнього процесу.

Очікується, що в рамках реалізації тьюторства та менторства першокурсники-тьюті швидше адаптуються до університетського життя. Студенти-менті вдосконалять свої

професійні знання та навички, підвищать здатність аналізувати та інтерпретувати свої думки і відчуття. Загалом студенти отримають більше пропозицій для навчання, покращать своє критичне мислення, підвищать рівень цифрової компетентності, розвинути компетентності необхідні для активної участі в соціальному житті й розв'язанні власних проблем. Вони також отримають більше можливостей для досягнення успіху під час навчання та працевлаштування після закінчення навчання. Партнери очікують, що студенти стануть впевненішими, підвищать практичний та академічний рівень, ініціативу та підприємливість, інтерес до навчання та професійної самореалізації, покращать свої лідерські та комунікативні навички. Вони стануть більш відкритими та допитливими, краще розумітимуть напрямки свого подальшого розвитку (Project PROMENT, 2023).

Саме тому, реалізація принципу індивідуалізації в освіті, повнішому розкриттю особистісного потенціалу студента за умови встановлення суб'єкт-суб'єктних стосунків між менторами, тьюторами та їх «підопічними», в яких кожна сторона бере на себе відповідальність за свій вибір.

Менторський і тьюторський супровід неможливий без сприйняття ментором і тьютором студента як рівноправного партнера. Суб'єкт-суб'єктні відносини значною мірою залежать від професійних та особистісних якостей менторів і тьюторів, а саме: прагнення до співпраці і спільної творчої діяльності; здатність аналізувати, порівнювати та проєктувати професійні дії відповідно до новітніх освітніх цілей, планувати професійну діяльність, науково обґрунтовано добирати форми та методи організації навчального процесу відповідно до сучасних соціально-економічних потреб суспільства; вимогливість у поєднанні з повагою; об'єктивність в оцінюванні; усвідомлення необхідності педагогізації оточуючого середовища, володіння психолого-педагогічними методами дослідження та діагностики розвитку особистості й колективу; володіння педагогічною технікою та освітніми технологіями; готовність будувати педагогічне спілкування на основі урізноманітнення спільної діяльності й урахування природних здібностей та інтересів студентів; прагнення до самоосвіти та самовиховання.

Ключовим чинником, який характеризує сучасного ментора є досвід. Саме він визначає роль ментора як експерта. У цій ролі, ментор надає експертну підтримку, пояснює особливості навчального процесу, як відбувається та чи інша діяльність, ділиться контактами, допомагає долучитися до профільної спільноти. Водночас цього недостатньо для всебічного розвитку молодшої людини, тому ментор має поєднувати й інші ролі.

Одна з них – це допомога менті та тьюті зрозуміти їх сильні сторони та точки росту, вектор розвитку, ціль та активно їх досягати. Важливим аспектом цієї ролі є вміння слухати і чути, адже важливо зрозуміти менті та тьюті і допомогти віднайти саме їх індивідуальний шлях.

На шляху розвитку не менш важливою є підтримка, адже в якийсь момент може бути настільки важко, що відчуття своїх сильних сторін не дають натхнення та сил. Тут важливо пам'ятати про іншу роль – роль друга.

Не менш важливою є і роль критика. Розвиток значною мірою відбувається через аналіз помилок та отримання зворотного зв'язку. У менторстві критик повинен надавати зворотний зв'язок зважено, балансуючи між тим, що вдалося і тим, що варто покращити. Важливим є те, щоб після надання зворотного зв'язку менті мав сили та натхнення, незважаючи на помилки та невдачі рухатися далі.

Таким чином, ментор поєднує різні ролі, які включаючись в потрібний момент формують такі якості як: експертність, підтримка, зворотний зв'язок, системність та логічна поміркованість. Все це є проявом індивідуального підходу до розвитку, навчанням в дії, що все більше підтверджує свою ефективність у розвитку особистості та команд.

Частіше за все в сучасному T&M Центрі у ЗВО менторські програми доцільно застосовувати:

- на етапі адаптації нових студентів;
- для напрацювання hard/soft skills;
- під час програм лідерства.

Сучасні менторські програми допомагають молоді визначити свої цілі на майбутнє, обрати професійний напрям, отримати перший досвід працевлаштування, реалізувати перший соціальний проєкт, краще зрозуміти себе та на цій основі сформулювати пріоритети й цілі.

Досвідчені ментори також сприяють розвитку менті. Попри це, ментор повинен теж постійно вдосконалюватися. Це проявляється у:

- напрацюванні м'яких навичок (надання зворотного зв'язку, збільшення емпатії, більше розуміння поведінки та мотивів студентів), що в перспективі допомагає на лідерських позиціях у командній роботі;
- систематизації hard skills, адже під час менторства часто потрібно повертатися до перечитування матеріалів, щось вивчати заново, щоб відповісти на питання менті;
- задоволенні від свого вкладу у розвиток іншої людини;
- отриманні нової інформації, інсайтів від менті в процесі навчання;
- розширенні своїх професійних та особистісних контактів;
- визнанні та повазі від учасників освітнього процесу і суспільства;
- усвідомленні свого досвіду та себе особисто.

Характер вибору методів, прийомів, режимів роботи та засобів, їх комбінування та самостійна розробка носить особистісно-творчий характер і знаходиться в прямій залежності від рівня професійної компетентності тьютора та його прагнення до самовдосконалення з метою досягнення успіху в обраній галузі діяльності.

Серед основних факторів вибору тьютором складових технології тьюторської діяльності в умовах конкретної ситуації слід відзначити: закономірності, принципи та зміст тьюторської діяльності; цілі і завдання конкретної ситуації; склад та можливості групи студентів - вікові, технічні, рівень підготовки, особливості колективу; мотивація групи до конкретного виду діяльності, конкретного заходу, ставлення групи до свого тьютора; можливості тьютора (досвід, технічне забезпечення, рівень підготовки, знання типових ситуацій процесу навчання). Обираючи той чи інший метод, необхідно одночасно враховувати всі фактори, у тому числі й випадкові (невідомі) причини, величину і спрямованість впливу яких не можна передбачити завчасно.

Інколи доцільним є впровадження часткового (неповного) менторства у ЗВО.

Можна виділити такі форми часткового менторства:

- Організаційно-консультативне менторство при якому ментор:
 - інформує студентів, які виявили бажання брати участь у менторстві та закріплені за обраним ними ментором, про цілі, завдання й умови співпраці;
 - спільно зі студентом приймає участь у формуванні індивідуального навчального плану;
 - погоджує індивідуальний план-графік навчального процесу (заняття, консультації) відповідно до освітньої програми, за якою навчаються студенти даної спеціальності;
 - організовує проведення додаткових консультацій, індивідуальних і групових (комунікативних) занять студентів, в тому числі із залученням сторонніх спеціалістів і організацій;
 - направляє саморозвиток і самовиховання особистості, допомагає студентам в їх професійному самовизначенні, розвиває їх дослідні та соціокультурні компетенції;
 - у разі необхідності консультує студентів інших факультетів (інститутів), з питань в межах своєї компетенції.
- Науково-дослідне менторство:
 - участь у підготовці та проведенні очних навчальних занять в межах своєї професійної компетенції;
 - сприяє в розробці та визначенні концептуальних рамок експериментальних або наукових досліджень;
 - бере участь в консультуванні, розгляді та оцінці матеріалів есе, розрахункових, курсових робіт;
 - здійснює підготовку студентів до участі в студентських наукових конференціях;
 - сприяє представленню результатів наукових досліджень студента професійному й освітньому співтовариству, публікації та популяризації матеріалів, висновків та рекомендацій для представлення в наукових виданнях.
- Професійне (кар'єрне) менторство:

- бере участь у спільних дослідженнях ринку праці;
- консультує з можливих напрямків професійної діяльності в межах обраної спеціальності;
- бере участь в уточненні напрямів курсових робіт і дипломних досліджень відповідно до реальної або потенційної практичної діяльності студента;
- здійснює професійне консультування в процесі реалізації студентами робочих завдань, отриманих від роботодавця в період практики, роботи в канікулярний період або неповної зайнятості в період навчання;
- надає рекомендації студентам старших курсів для працевлаштування.

Важливим аспектом діяльності T&M Центру є робота щодо адаптації в освітньому середовищі студентів з особливими освітніми потребами.

Представники T&M Центру допомагають та мотивують студентів з особливими освітніми потребами у щоденній праці та мінімізують та/або усувають бар'єри у фізичному доступі та в навчальному процесі в університеті шляхом допомоги у використанні пристосувань і модифікацій та індивідуалізованої підтримки, а також розвиває обізнаність учасників освітнього процесу про осіб з особливими освітніми потребами та бере участь у розвитку інклюзивного середовища в університеті. Тьютори та тьюті можуть поширювати на прохання викладачів спеціальні (адаптивні) технології викладання та координувати зусилля підрозділів університету на задоволення освітніх потреб студентів, забезпечувати послуги та підтримку, що дозволяють урівняти можливості студентів у навчанні.

Ментори і менті приймають участь у створенні педагогічно-організаційних умов, системи підтримки, процедур та партнерства з метою максимального наближення академічного досвіду студентів з особливими освітніми потребами до академічного досвіду решти студентів. Підтримка для студентів з особливими освітніми потребами здійснюється через побудову середовища, основою якого є незалежність, інклюзія та успіх.

Завданнями для T&M Центру є:

- зменшення чи усунення психологічних бар'єрів у взаєминах між особами з особливими освітніми потребами і усіма учасниками освітнього процесу;
- сприяння академічному успіхові осіб, які мають особливі фізичні, сенсорні, психологічні потреби або труднощі у навчанні;
- забезпечення рівних умови для всіх студентів через впровадження необхідних пристосувань та модифікацій, які існують у ЗВО, виходячи із індивідуальних потреб та певних функціональних відмінностей, які можуть ставити студента в невідгідне становище при виконанні певних академічних вимог, якщо їх виконання доступне лише в певному форматі, що не є повністю доступними або комфортними, а також створювати бар'єри в позалекційний час на території навчального закладу;

- запровадження практики яка визнає компетентність студента з особливими освітніми потребами у визначенні власного стану і власних потреб і залучає його до активної участі в плануванні необхідних пристосувань до освітньої траєкторії та підтримки.

Завдяки компоненту тьюторства студенти підвищують свою обізнаність щодо різноманітності та культурної ідентичності в Європі та світі, включаючи розуміння мультикультурних та соціально-економічних аспектів європейських суспільств. Залучення неакадемічних учасників до навчального процесу у ЗВО сприяє розвитку громадянської компетентності – здатності повноцінно брати участь у громадському та суспільному житті на основі розуміння соціальних, економічних, правових та політичних концепцій, а також глобального розвитку і стійкості. Громадянські компетенції, які формуються за допомогою програми менторства, включають: здатність ефективно взаємодіяти з іншими, критичне мислення та інтегровані навички вирішення проблем, а також навички аргументації та конструктивної участі в діяльності громади, а також у прийнятті рішень на всіх рівнях (Project PROMENT, 2023).

Також, тьюторство сприятиме покращенню адаптації іноземних студентів до освітнього середовища в українському ЗВО. Мова йде про такі форми адаптації, які стосуються різних сфер людського існування: фізіологічна, психологічна, соціальна, культурна та ін. Фізіологічна адаптація як зміна біологічних механізмів регуляції життєдіяльності задля збереження сприятливого фізичного самопочуття із залученням до студентського колективу через менті і тьюті, з довгострокової зможе перейти на строкову, що позитивно відобразатиметься на здоров'ї студентів іноземців.

Активна діяльність тьюторів покращить основні показники психологічної адаптації, що сприятиме високому рівню самооцінки й невисокій тривожності, позитивному емоційному настрою і душевному стану. У процесі соціальної адаптації іноземних студентів, тьютори і ментори забезпечують практичне сприйняття узгодження умов соціального середовища й можливостей людини, її очікувань і потреб. Через те, що навчання студентів відбувається у групах, їхня особистісна адаптація (звикання до нових умов зовнішнього середовища) безпосередньо пов'язана з їхнім становищем у колективі, причому особистість, група й середовище активно впливають одне на одного.

Тьюті і менті зможуть максимально долучитися до культурної адаптації, освоєння культурних цінностей і особливостей проживання з метою формування комфортного рівня життя через інтеграцію у молодіжне середовище.

У ситуації навчання в чужій країні до вищезгаданих аспектів адаптації додається адаптація в освітньому процесі, тобто перебудова особистості в рамках включення іноземного студента в нову соціальну роль. За таких умов важливою є місія досвідчених менторів і тьюторів, так, як процес адаптації може відбуватися швидше або повільніше, що відбувається і на якості життя іноземних студентів, і на успішності у навчанні. Тьютор

повинен розуміти, що ситуація дезадаптації супроводжується неприйняттям норм і цінностей соціального середовища, змішанням цілей і видів діяльності людини, звуженням кола її спілкування й відмовою від розв'язання проблем.

Ментор як і викладач, який працює з іноземними студентами, є одночасно організатором, вихователем і помічником. Найбільш важливими компонентами соціально-культурної адаптації іноземних студентів до умов навчання й проживання в Україні є їхнє професійне становлення, формування позитивного ставлення до майбутньої професії, а також – до країни здобуття освіти. Досягнення результатів за цими напрямками неможливе без участі спеціального викладача, який організовує навчальний процес, а також тьютора, який може найбільш комфортно організувати цей процес, подолати проблеми залучення студента до соціально-культурного континууму закладу вищої освіти, допомогти йому подолати внутрішні бар'єри, залучити до навчального й суспільного життя ЗВО.

T&M Центр бере участь в організації культурно-освітнього простору сучасного ЗВО через реалізацію принципів полікультурної освіти й використання міжнародного досвіду соціально-педагогічної підтримки іноземних студентів із урахуванням специфіки умов українських ЗВО. Тьютори забезпечують, в контексті полікультурної освіти, спрямованість на збереження студентами-іноземцями власної культурної ідентичності за одночасного прийняття нових соціокультурних, освітніх і виховних вимог.

Ефективна адаптація студентів-іноземців через співпрацю з тьюторами забезпечить колективну взаємодію всіх суб'єктів освітнього процесу, спрямовану на ефективну адаптацію цих студентів у культурно-освітньому просторі ЗВО; рефлексію як основу осмислення студентами-іноземцями причин успіхів і невдач навчання, розвитку особистості студента, усвідомлення його творчих можливостей на тлі наявного культурно-історичного досвіду; використання соціально-педагогічного портрета студента-іноземця, що відображає якості, найхарактерніші для представників того чи іншого регіону, з урахуванням яких вибудовується модель, а надалі й система засобів адаптації цих студентів у культурно-освітньому просторі ЗВО та залучення їх до тьюторства.

Завданням менті і тьюті є сприяння у подоланні мовного бар'єру, разом з викладачами української мови відповідної кафедри.

Особливим фактором до якого необхідно адаптуватись іноземним студентам є навчальний процес, оскільки саме навчання є головною метою прибуття іноземців до українських ЗВО. Адаптація студентів іноземців до освітнього середовища – багатофакторний процес їх входження, розвитку і становлення в освітньому середовищі вищого освітнього закладу в рамках комплексного поєднання та взаємодії інформаційно-функціонального та соціокультурного полів. Менті і тьюті можуть приймати активну участь у пристосуванні іноземних студентів до ЗВО на етапі довузівської підготовки – це адаптація до компонентів нової педагогічної системи: інформаційно-світоглядної (до викладання

дисциплін, форм і методів організаційно-виховної роботи) і психолого-педагогічної (до студентської групи, її соціально-психологічного клімату, системи контролю знань, самопідготовки).

Окремою важливою функцією тьютора є забезпечення процесів навчання і самонавчання, тобто отримання студентами необхідних знань і засвоєння відповідних практичних дій. Тьютор забезпечує розуміння навчального матеріалу і через демонстрацію оптимальних способів роботи з ним стимулює вироблення нових навичок і моделей поведінки. Він керує самостійною навчальною та пізнавальною діяльністю менті/тьюті, сприяє розвитку інтелектуальних здібностей. Тьютор допомагає максимально ефективно використовувати різноманітні навчальні матеріали. Для цього він повинен володіти Інтернет-технологіями, технологією електронної пошти, комп'ютерними навчальними програмами, чат-технологією, Web технологіями тощо. Не має значення спосіб передачі знань. Набагато важливіше, щоб студент потрапив у таке середовище, де він навчається не просто поглинати інформацію, а критично мислити, дати оцінку явищам і знайти рішення проблем.

Для університетських працівників це позитивно впливає на розвиток, забезпечуючи спільний досвід навчання для всіх, добробут, стійкість, здатність відновлюватися та справлятися з труднощами. Вони краще знатимуть контекст своєї роботи, її європейський вимір, а також відчуватимуть підтримку колег та інституцій з мережі. Їхня міжкультурна компетенція та обізнаність зростуть, і вони стануть більш відкритими та цікавими, і будуть більш впевненими у роботі на міжнародному рівні. Управлінський персонал зможе підвищити ефективність студентів та впровадити передовий досвід в управлінні університетом; педагогічні працівники - підвищити рівень цифрової компетентності. У середньостроковій перспективі співробітники університету вдосконалюватимуть навички масштабування великих проєктів та здатність підвищувати визнання ЗВО на національному та міжнародному рівнях (Project PROMENT, 2023).

Якісні менторські і тьюторські програми у багатьох аспектах позитивно впливають на базове викладання. Викладачі, задіяні у менторстві, діляться із колегами своїм викладацьким досвідом. Роздуми та пропозиції щодо тьюторських програм стають імпульсами до подальшого вдосконалення власних занять. Доповнення курсів менторськими і тьюторськими програмами йде студентам на користь, адже вони поглиблюють отримані знання. Запровадження фінансованої концепції менторства і тьюторства стає прикладом для інших ЗВО, які в результаті самі беруть участь у конкурсі, удосконалюють навчальний процес та отримують користь від тьюторства.

Для менторів очікується вплив на індивідуальному рівні у розвитку лідерських та управлінських навичок, використання навичок розвитку людей та можливостей командної роботи. Проєкт позитивно впливає на здатність ментора розмірковувати та оцінювати різні

точки зору, здатність використовувати свої сильні сторони для допомоги іншим. Цей результат вплине на повсякденну роботу в представлених промислових партнерах: їхні співробітники будуть більш обізнані в тому, як допомогти студентам з меншими можливостями впоратися з проблемами, з якими вони стикаються, і будуть більш конкурентоспроможними для реалізації заходів, заснованих на таких питаннях. У коротко- та середньостроковій перспективі вони розширять перелік перспективних кандидатів на роботу та залучать до професійної діяльності більше працівників (Project PROMENT, 2023).

На відміну від куратора, який теж стежить за плануванням часу, успішністю, дисципліною та мотивацією всіх студентів (як єдиної групи), увага тьютора зосереджена на кожній особі індивідуально, її особливостях, потребах та схильностях. На додаток тьютор допомагає визначитися з працевлаштуванням, через ознайомлення з потенційним ринком праці.

Завданнями тьютора у вказаному напрямі є:

- аналіз особливостей, швидкості сприйняття, схильностей, таланту, інтересів та потреб студентів;
- допомога у формулюванні мети працевлаштування;
- за необхідності, складання індивідуального навчального плану;
- аналіз успішності та коригування навчального плану;
- разом з ментором проведення навчання принципам самостійного коригування своєї стратегії освіти, допомога в подоланні проблем і труднощів самоосвіти;
- мотивування до навчання, розвитку, корисного хобі та зацікавлень, участі в дослідницькій або проєктній діяльності;
- гармонізація взаємодії та комунікації в системі школа-учень-сім'я;
- допомога в основах тайм-менеджменту, принципах навчання, поєднанні навчання з іншими інтересами.

Спираючись на участь тьютора, можна не лише адаптувати програму під кожного студента, приділити достатньо часу для стовідсоткового освоєння кожної теми, але й допомогти зрозуміти, як саме потрібно обирати підходи до навчання.

Підтримка тьютора і тьюті є незамінною і в питаннях соціалізації, тайм-менеджменту та мотивації. Тьютори, які щиро захоплені своєю справою, здатні не лише робити навчання цікавим та зрозумілим, знаходити спільну мову з учасниками освітнього процесу, але й допомагати їм навчитися самоорганізації та відповідальності.

Також очікується, що студенти (менті/тьюті) підвищать свою активність та залучення до процесів прийняття рішень у ЗВО, свою конкурентоспроможність на ринку праці та матимуть ширший доступ до розвитку кар'єри. Співробітники університету зміцнять регіональні, національні та міжнародні контакти між партнерами, підвищать здатність

проводити актуальні та інноваційні освітні і громадські заходи та спроможність працювати на міжнародному рівні (Project PROMENT, 2023).

Швидкі зміни, які відбуваються у суспільстві, технологіях, знаннях, вимагатимуть у майбутньому від фахівців здатності до пристосування, опанування нових навичок, професій, креативності. У майбутніх структурах освітніх програм найбільш актуальним є набуття універсальних компетентностей: вміння вчитися, опрацьовувати інформацію, швидко опановувати нові технології, здатність до критичного мислення та креативного підходу до завдань.

Актуальності набувають також навички системного мислення, програмування, міжгалузевої комунікації, вміння працювати в умовах невизначеності, мультикультурність і володіння декількома мовами, екологічність мислення, мультифункціональність. Тьютори та ментори зможуть виступати «перехідною» ланкою у формуванні професіонала, що володіє високою здатністю вирішувати такі завдання майбутнього, які потребують від фахівців вміння концентруватися, управляти власними емоціями, підтримувати розумову та фізичну працездатність, планувати навантаження.

Таким чином, перед ЗВО постає завдання поєднання розвитку таких компетентностей у студентів та одночасного надання їм спеціалізованих знань і навичок у рамках обраної професії, зокрема за допомогою впровадження системи T&M. У майбутньому це сприятиме безперервній освіті наступних поколінь. З точки зору змісту освітніх програм світовим трендом майбутнього буде їх міждисциплінарність, що надає фахівцям можливість всебічно, цілісно та більш глибоко дослідити об'єкт, розвиває навички критичного мислення. Крім того, більшого значення набуває свобода і відповідальність студента у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії, в тому числі, за допомогою менті.

На інституційному рівні впровадження системи T&M сприятиме покращенню освітнього середовища та створенню нових молодіжних ініціативних груп і організацій. Університети отримають переваги завдяки збільшенню кількості успішних випускників. Нові методи, не лише апробовані, а й детально оцінені під час реалізації проєктів, допоможуть закладам вищої освіти працювати ефективніше, забезпечуючи послідовність розвитку та впровадження інновацій. Усі ці інституційні результати також матимуть безпосередній позитивний вплив на студентів як основну цільову групу та бенефіціарів проєкту, оскільки вони отримають якіснішу підтримку в навчанні впродовж життя та подоланні труднощів працевлаштування. (Project PROMENT, 2023).

Глобальні тренди сьогодні здійснюють істотний вплив на освітні процеси в Україні. По-перше, це демографічні зміни та потоки міграції населення, що ще раз підкреслює необхідність упровадження концепції освіти впродовж життя та відповідних технологій, залучення іноземних студентів тощо. По-друге, в Україні також наразі гостро стоїть і питання задоволення потреб студентів в отриманні актуальних знань і навичок, затребуваних

на сучасному ринку праці. Актуальною є проблема державного фінансування вищої освіти. Сформульовані ж технологічні тренди здебільшого ще не є поширеними в Україні та потребуватимуть додаткової уваги у найближчому майбутньому.

Буде розширено потенціал ЗВО для роботи на місцевому/регіональному та міжнародному рівнях. Розшириться спектр діяльності та проєктів, а також різноманітність їх методологій зростатимуть, що забезпечить підвищення якості їхньої роботи, здатність охоплювати цільові групи та залучати нові, а також посилить їхню роль у громадах і регіонах. Відповідно зросте визнання їхньої діяльності та підтримки; вони розвиватимуть і зміцнюватимуть свої команди та залучатимуть більше послідовників. Широке розповсюдження результатів проєкту підвищить рейтинг закладів вищої освіти серед потенційних студентів (Project PROMENT, 2023).

Такий проєкт сприятиме формуванню відкритої освіти у трьох вимірах: прозорість, комунікація та включення. Прозорість має внутрішній характер і дає можливість спостерігати за діяльністю інших студентів. Педагогічний потенціал прозорості полягає у рефлексії студентів та їх діяльності щодо інших. Комунікація стосується взаємодії студентів із зовнішнім світом. Це можна розглядати як презентацію або розповсюдження освітніх подій; студенти інших програм можуть отримати уяву про зміст курсу. Включення – це встановлення взаємозалежних відносин між освітнім закладом та зовнішніми практиками.

За такого підходу, за допомогою Т&М Центру студенти та викладачі стають партнерами у розв’язанні актуальних проблем спільно з іншими учасниками, за сприяння менторів і тьюторів. Відкритість у сфері освіти може визначатися як залучення освітньої діяльності до соціокультурної практики навколишнього суспільства. З одного боку, установи повинні надавати студентам доступ до діяльності інших людей і до соціокультурної практики за межами установи. З іншого боку, навчальні заклади мають розвивати відносини з відповідною соціокультурною практикою. Останнє включає педагогічний потенціал відкритої освіти з повноцінною інтеграцією у навколишнє суспільство шляхом взаємодії між учасниками освітнього процесу за допомогою системи Т&М.

Заклади вищої освіти вдосконалять свої стратегії інтернаціоналізації та покращать доступ до якісної вищої освіти, зокрема для осіб з меншими можливостями та в найбідніших країнах у різних регіонах. Загалом це покращить управління, сприятиме ефективному формуванню та впровадженню політики у сфері вищої освіти, розвитку інноваційного потенціалу та модернізації управління, відкриваючи заклади для суспільства загалом, ринку праці та ширшого світу. Це сприятиме зміцненню зв’язків і співпраці з приватним сектором, а також розвитку інновацій і підприємництва (Project PROMENT, 2023).

Впровадження системи Т&М на основі принципу індивідуалізації дозволяє орієнтуватися на індивідуальні освітні цілі й пріоритети студента. Індивідуалізація передбачає створення реальних можливостей для студента бути ініціатором навчальної

активності, стати творцем власного індивідуального освітнього шляху, який він вибудовує в межах загального освітнього процесу. У цьому випадку роль Т&М Центру полягає в допомозі кожному студенту визначити власний шлях та супроводі у побудові й реалізації індивідуальної освітньої програми. Такий супровід і називається тьюторським супроводом.

Глибоке знання індивідуальних особливостей студента менторами Т&М Центру необхідне для вирішення двох взаємопов'язаних завдань: 1) індивідуалізації — підтримки й розвитку унікального потенціалу особистості; 2) соціалізації — адаптації в соціальному середовищі та самореалізації особистості в ньому.

Індивідуалізація навчання сприятиме усвідомленню студентом-тьюті своїх сильних і слабких сторін, підтримці і розвитку самобутності з метою самостійного вибору власних пріоритетів навчання. Індивідуалізація сприяє розвитку самосвідомості, самостійності й відповідальності.

Педагогічна підтримка менті полягає у спільному зі студентом визначенні його інтересів, цілей, можливостей і шляхів подолання перешкод, які заважають досягати позитивних результатів у навчанні. Підґрунтям такої підтримки є взаємини рівноправності, поваги й довіри між ментором, тьютором, менті та тьюті.

Передбачаються засоби переходу на новий рівень актуальності та відповідності вищої освіти потребам ширшого соціально-економічного середовища: на індивідуальному рівні — це підвищення кваліфікаційної якості випускників та їх професійної адаптації; на інституційному рівні — посилення взаємодії закладів вищої освіти з неакадемічним середовищем, що сприятиме зміцненню економічних і соціальних екосистем вищої освіти (Project PROMENT, 2023).

Впровадження системи Т&М слугуватиме розвитку мотивації до навчання.

Розвиток мотивації є важливим завданням менторства. Фахівці спілкуються зі студентами, ставлять їм запитання, іноді навіть провокують та спонукають до роздумів, щоб вони (студенти) дослухалися до себе. Протягом всього навчання створюється персональне «портфоліо» студента, де:

- відстежується його траєкторія розвитку;
- підкреслюються його сильні сторони;
- визначається мета, якої прагне досягти студент в майбутньому.

Реалізовані проєкти студента та рекомендації, мотиваційні листи – це частина такого «портфоліо». Ці роботи дуже допомагають при працевлаштуванні у провідні компанії.

Для успішного функціонування Т&М Центрів необхідна підготовка персоналу закладів вищої освіти. З цією метою проводяться тренінги для підвищення кваліфікації викладачів упроваджувати систему Т&М у своєму університеті.

Навчальний курс має бути спрямований на формування таких компетентностей:

1. Знання та розуміння: ключових понять (менторство, тьюторство, різноманітність, інклюзія); розуміння того, що система Т&М підвищує можливості працевлаштування для випускників і сприяє суспільним змінам; методи і прийоми навчання, підхід навчання на практиці; оцінювання результатів навчання; потреби менті, тьюті, менторів і ширшого соціального та економічного середовища; соціальний вимір Т&М.

2. Навички: вміння працювати в мультикультурному середовищі; активне слухання та спілкування: уміння слухати та чути різні точки зору; критичне мислення; прийняття рішень; здатність співпрацювати та позитивно вирішувати конфлікти; вміння працювати з ІТ-інструментом.

3. Ставлення та поведінка: почуття відповідальності за власні дії, відданість особистому розвитку та суспільним змінам; допитливість, відкритий розум і цінування різноманітності; емпатія та солідарність з іншими та зобов'язання підтримувати тих, хто має менші можливості; почуття людської гідності тощо (Project PROMENT, 2023).

Підготовка викладачів ЗВО за програмою Т&М передбачає навчання в межах модуля обсягом 1,0 ECTS. Викладачі ЗВО (професори, доценти, асистенти, наукові співробітники) мають стати ключовими представниками процесу менторства та тьюторства серед студентів. Перш за все, викладачі повинні знати про переваги програми Т&М, а також про труднощі, які вона може спричинити. По-друге, вони повинні проінформувати учасників про схеми тьюторства та менторства, а також інструкції щодо організації роботи та співпраці між тьюторами, менторами та викладачами ЗВО. По-третє, наукові співробітники можуть стати менторами для студентів, які мають намір вступати до аспірантури (Project PROMENT, 2023).

Належна підготовка тьюторів до виконання їхніх обов'язків є невід'ємним складником успішного тьюторства. Наприкінці канікулярного періоду, безпосередньо перед початком тьюторської програми, доцільно провести першу організаційну зустріч за участі всіх задіяних осіб. Окрім цього, майбутні тьютори повинні, до початку тьюторства, пройти фахову та дидактичну підготовку.

Підбір і навчання групи менторів. На етапі відбору кожен Т&М Центр проводить внутрішню промоцію університету, щоб залучити студентів старших курсів як потенційних менторів. Особлива увага має приділятися формуванню такої поведінки ментора: почуття відповідальності за власні вчинки, прагнення до особистісного розвитку та соціальних змін; цінування різноманітності; емпатія та солідарність з іншими та зобов'язання підтримувати тих, хто має менші можливості; почуття людської гідності, власної гідності та цінності інших, незалежно від соціальних, культурних, мовних чи релігійних відмінностей. Кожен університетський центр Т&М проводить онлайн-рекламу, щоб залучити потенційних менторів із представників бізнесу та академічних кадрів (Project PROMENT, 2023).

Пояснення фахових особливостей роботи може здійснюватися колишніми менторами, які виконували ці обов'язки в попередньому семестрі або навчальному році. Якщо таких немає або з ними відсутній зв'язок, Т&М Центр відповідає за забезпечення тьюторів усіма необхідними матеріалами (літературою, конспектами лекцій, матеріалами для презентацій, завданнями та відповідями до них тощо).

До менторів студенти можуть звертатися з такими цілями:

- прискорити опанування теми або професійне зростання;
- покращити навички;
- отримати цінні поради, щоб уникнути помилок;
- оперативно розв'язати конкретні завдання.

Потенційні ментори подають заявки через ІТ-платформу на участь у програмі. Співробітники Університетського центру Т&М відбирають учасників шляхом проведення співбесід і формують групи відповідно до затверджених схем менторства/тьюторства (Project PROMENT, 2023).

Для підготовки тьюторів та менторів проводяться тренінги. Оцінювання та контроль здійснюється у доступній формі за результатами діяльності учасників тренінгу. За результатами навчання всі учасники отримують сертифікат про підвищення кваліфікації. Після тренінгу учасникам пропонується заповнити форму зворотного зв'язку. Тренінг для менторів складається з 1 обов'язкової лекції та 1 - 2 факультативних, які зазвичай повинні бути організовані офлайн протягом одного дня. Кожен ментор отримає копію загальних інструкцій для ментора для самостійного вивчення (Project PROMENT, 2023).

На першій організаційній зустрічі повинні бути присутні всі особи, що так чи інакше задіяні у тьюторській програмі: майбутні тьютори, викладачі відповідного модуля, представники адміністрації, підтримка яких необхідна (наприклад, працівники секретаріату, які надають ключі та необхідні матеріали).

Важливим складником усіх зустрічей є ведення протоколу, щоб усі присутні могли перевірити завдання, які вони на себе взяли, та терміни їх виконання. У децю більших командах тьюторів та менторів можна вдатися до письмового формулювання ролей, завдань та очікувань від протилежної сторони. Тьютори та ментори записують свої очікування щодо іншої сторони та розуміння власних завдань і обов'язків на окремих картках. Потім ці картки презентуються у групі. Далі відбувається процес порівняння взаємних очікувань та розуміння ролей, встановлюються розбіжності, якщо вони є. Цей етап роботи допомагає уникнути майбутніх конфліктів у команді. Окрім цього, письмове фіксування ролей та завдань підвищує рівень відповідальності обох сторін. У разі виникнення труднощів завжди можна повернутися до задокументованих домовленостей і скоригувати дії.

Співробітники центру Т&М проводять онлайн-кампанію для залучення потенційних тьюторів серед студентів старших курсів. Вмотивовані студенти подають заявку через ІТ-

платформу на участь у програмі. Співробітники центру T&M формують студентські групи відповідно до схем менторства / тьюторства (Project PROMENT, 2023).

Коли у ментора немає фіксованої структури роботи, то він допомагає з тим, що є актуальним у конкретний момент. Це може бути перевагою, оскільки забезпечує гнучкість у реагуванні на запити, однак без затвердженої методології ментору може бути складно визначити ефективні способи досягнення результату.

Менторство передбачає особисті зустрічі (офлайн чи онлайн) тривалістю, наприклад, 10-20 хвилин. Сесії можуть бути як одноразовими, так і серійними. Не всі запити можна вирішити за одну зустріч, часто необхідний супровід менті протягом певного періоду.

Вступний тренінг, проводиться на основі навчальних матеріалів для менті. Тренінг охоплює теми знайомства з системою T&M, прав, можливостей та очікувань менті, практики роботи з IT-платформою. Після цього протягом 6 місяців групи менті працюють з менторами над реалізацією своїх проєктів, а тьютори забезпечують тьюторську підтримку тьюті (Project PROMENT, 2023).

Важливим складником якісного курування є регулярні зустрічі-консультації, метою яких є обговорення роботи (наприклад, у разі виникнення складних ситуацій). Одним із завдань тьюторів є документування занять зі студентами. План проведення заняття (мета, зміст, методи) є оптимальною формою такого документування. Якщо залучено кількох тьюторів однієї спеціальності, доцільно організувати взаємовідвідування занять.

Оцінювання та контроль результатів навчання проводитиметься шляхом підсумкового оцінювання та фінального пітчінгу. Під час фінального пітчінгу команди підопічних представляють свої проєкти незалежному журі (представники професорсько-викладацького складу та індустріальні партнери). Передбачено нагородження найкращих команд (Project PROMENT, 2023).

Для консультування тьюторів доцільно встановити графік регулярних зустрічей, наприклад, раз на два тижні. Під час цих зустрічей можна дізнатися про актуальний стан перебігу тьюторської програми, що було опрацьовано, і використовувати отриману інформацію при плануванні наступних лекцій. З іншого боку, тьютори можуть дізнатися про важливі елементи занять, та звернути на них увагу у своїй роботі. Тьютори також можуть звертатися до керівництва Центру T&M із фахових питань. Регулярна взаємодія забезпечує узгодженість занять у межах модуля та сприяє цілісному сприйняттю навчального процесу студентами. Це – найкраща передумова для досягнення хороших результатів навчання, які, у свою чергу, матимуть позитивний вплив на оцінку досягнутих результатів.

Доцільно застосовувати два варіанти оцінювання тьюторства: оцінювання тьюторами та оцінювання в межах офіційної системи оцінювання закладу вищої освіти.

Оцінка тьюторами відбувається у процесі або наприкінці тьюторської програми, є частиною навчального процесу програми, тьютори особисто несуть за неї відповідальність.

Цей варіант спрямований на поетапну або загальну оцінку програми тьюторами і дає їм ідеї щодо необхідності внесення змін у майбутньому як в окремі частини, так і в усю програму їх тьюторства. Студенти, задіяні у тьюторській програмі, аналізують власний досвід навчання й отримані результати та роблять висновки для подальшого планування свого навчання.

Щодо оцінки у рамках офіційної системи оцінювання навчального закладу, то якість навчання у ЗВО повинна регулярно оцінюватися керівництвом за формами і методами, офіційно прийнятими у ЗВО.

Співробітники Т&М Центру: 1) аналізують відгуки учасників та виявляють причини недосягнення певних цілей, поставлених у плані; 2) організовують зустрічі з менторами та тьюторами для пошуку та визначення рішень щодо усунення або запобігання певним проблемам та причинам; 3) вдосконалюють навчально-методичні матеріали (Project PROMENT, 2023).

Чим активніше співробітники Т&М Центру залучаються до процесу, тим ефективніше менті й тьюті засвоюють інформацію. Це сприяє формуванню якісного зворотного зв'язку, адже некоректний зворотний зв'язок може нівелювати мотивацію до співпраці. Основною метою зворотного зв'язку є визначення дій менті й тьюті, які сприяли досягненню високих результатів і мають повторюватися, а також тих дій, що перешкоджали успішному виконанню завдань і потребують корекції.

Вирішальним у покращенні якості тьюторства є правильні висновки на майбутнє, зроблені на основі отриманого досвіду, та їх документування. Досвід формується з таких джерел:

- спостереження тьюторів і студентів за перебігом тьюторської програми;
- спостереження викладачів щодо навчальних курсів, до яких належать тьюторські програми;
- результати оцінювання тьюторської програми.

Тьюторам потрібно надавати можливість обговорювати складні ситуації, які можуть виникнути під час їхніх занять зі студентами, якщо у цьому є потреба. Можна проводити такі обговорення на регулярних консультаціях. У такому випадку необхідно створити довірчу атмосферу на консультаціях, що, у свою чергу, дозволить тьюторам вільно ділитися труднощами та проблемами, які можуть виникати в їхній роботі зі студентами.

Слід пам'ятати, що між керівництвом Центру Т&М і тьюторами існує взаємозалежність: керівник приймає рішення щодо продовження співпраці з тьюторами та оцінює їхні результати навчання. Для подальшого розвитку Центру Т&М доцільно документувати всі проведені консультації. Якщо в майбутньому виникатимуть схожі проблеми, можна буде скористатися напрацьованими рішеннями.

Сьогодні важливим аспектом діяльності T&M Центру є робота з військовослужбовцями які здобувають освіту у ЗВО, зокрема у дистанційній формі.

Окрім того, що військовослужбовці мають право на навчання (у тому числі на отримання післядипломної освіти) у військових навчальних закладах, відповідних підрозділах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців, тим військовослужбовцям, які прийняті на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу після здобуття базової або повної вищої освіти за державним замовленням, дозволяється навчатися в інших закладах вищої освіти без відриву від служби після проходження ними строку служби, який дорівнює часу їхнього навчання для здобуття попередньої вищої освіти. Іншим категоріям військовослужбовців, крім військовослужбовців строкової військової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу, дозволяється навчатися в інших вищих навчальних закладах без відриву від служби в порядку, визначеному відповідними положеннями про проходження військової служби громадянами України (Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців і членів їх сімей», 2007). T&M Центр повинен готувати менторів і тьюторів, що зможуть активно працювати з військовими. Це категорія студентів, якій необхідно приділяти особливу увагу через об'єктивну обмеженість можливостей повноцінної інтеграції в освітнє середовище, що зумовлює потребу в додатковій підтримці під час пошуку й опрацювання навчальної інформації з допомогою тьютора.

При зміні військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом, або тими, хто перебуває на кадровій військовій службі, місця проходження військової служби, а також при звільненні з військової служби за віком, станом здоров'я чи у зв'язку із скороченням штатів або проведенням організаційних заходів члени їх сімей, які навчаються (виховуються) у державних навчальних закладах, мають право переводитися до державних навчальних закладів, найближчих до нового місця проходження військової служби або місця проживання. Залучення тьюторів і тьюті до адаптаційної роботи з такими студентами сприятиме не тільки кращому оволодінню навчальним матеріалом, а й зменшить психологічну складність звикання до нового середовища.

Робота менторів і тьюторів зі студентами, що є колишніми військовослужбовцями сприятиме їх професійній і соціальній адаптації до умов життя в цивільному середовищі. Тьютори допомагають визначитися з особливостями опанування професії, реалізацією прав (зокрема права на працю), формуванням нових моделей поведінки та нового самоусвідомлення, що забезпечує комфортний перехід до нових умов життя.

Досвідчені ментори, бажано однієї вікової категорії з військовослужбовцем, через адаптацію в освітньому середовищі, сприяють соціальній адаптації військовослужбовців в основних складових: психологічній складовій – оволодіння системою цінностей (нормами, установками, зразками поведінки) цивільного середовища з метою виконання існуючих у

ньому вимог до особистості; професійній складовій – передбачає удосконалення наявних професійних знань, вмінь і навичок або оволодіння новими професійними знаннями, вміннями та подальше успішне працевлаштування.

Важливою є роль тьютора у дистанційному навчанні, де він (тьютор) має дещо ширші функції, аніж у традиційній формі навчання. За жодних умов тьютор не виконує авторитарні функції, не є єдиним і найавторитетнішим джерелом інформації. Всі учасники навчального процесу приймають участь у вирішенні найрізноманітніших питань стосовно процесу навчання, а тьютор керує пізнавальною діяльністю і допомагає кожному студенту знайти оптимальну пошукову траєкторію в інформаційному процесі. Навчальний процес у якому беруть участь тьютори і ментори базується на принципах співробітництва і ненав'язливого, товариського керівництва.

До основних обов'язків тьютора у дистанційному навчанні належать:

- забезпечення для учасників груп обмеженого доступу до закритої частини освітнього серверу;
- надання загальних відомостей про технологію, використану в процесі навчання, підключення студентів до списку розсилки;
- допомога в організації дистанційних занять, облік і своєчасне коригування процесу навчання;
- поширення додаткової інформації;
- організація комунікації між студентами;
- контроль і оцінювання виконаних робіт, повідомлення про результати.

Крім цих обов'язків тьютор у своїй діяльності повинен здійснювати інформаційне забезпечення, формувати мотивацію до навчання і засоби передачі навчальної інформації, надавати інструкції до самостійної роботи і підтримувати зворотний зв'язок.

Перед тьютором крім вирішення організаційних завдань стоять проблеми двох типів: управління навчальною інформацією (конструювання та структурування) і керування пізнавальною діяльністю (у процесі навчання) студентів.

Для підвищення якості навчання необхідна активна взаємодія ментора й тьютора. В основі коригування пізнавальної діяльності студентів лежить моделювання ментором системи дій і операцій, у якій значну роль відіграє процес спілкування – комунікативний компонент діяльності ментора. Педагогічна майстерність у процесі спілкування (зворотнього зв'язку) повинна включати змодельовані ситуації пізнавальної діяльності та імпровізацію, яка може бути як запроєктованою у дистанційному курсі, так і запропонованою ментором у тому випадку, коли вона найбільш відповідає певній навчальній ситуації. Така діяльність спрямована на студента, навчальну інформацію та процес пізнавальної діяльності, зокрема на комунікацію в навчанні. Засобами реалізації є умови

передачі інформації, методи та організаційні форми навчання. Метою діяльності є формування пізнавальної самостійності та активності.

Кваліфікаційні вимоги до працівників Центру Тьюторства та Менторства.

Тьюторство та менторство – це додаткова опора, що доповнює основний навчальний процес. За несприятливих умов у закладах вищої освіти, таких як велика кількість студентів та брак викладачів, тьюторство надає можливість навчання у невеликих групах. При цьому тьютори посилюють відчуття особистої відповідальності студентів за власне навчання. Так само, як і викладачі, **працівники Центру Тьюторства та Менторства** повинні здобути відповідну дидактичну кваліфікацію. Тільки так вони зможуть з відповідальністю виконувати свої обов'язки, сприяти навчанню студентів та поглиблювати фахові та дидактичні знання.

Важливим є набуття **працівниками Центру Тьюторства та Менторства низки компетентностей.**

Професійна компетентність – властивість працівника, що забезпечує ефективність вирішення професійно-педагогічних проблем і типових професійних завдань, які виникають у реальних ситуаціях педагогічної чи науково-педагогічної діяльності, і залежить від кваліфікації, загальноприйнятих цінностей моралі та етики, володіння освітніми технологіями, технологіями педагогічної діагностики (опитування, індивідуальні та групові інтерв'ю) та психолого-педагогічної корекції, життєвого досвіду, постійного удосконалення та впровадження у практику ідей сучасної педагогіки, методів навчання та викладання навчальних дисциплін і предметів, використання наукової літератури та інших джерел інформації для створення сучасних форм навчання, впровадження оціночно-ціннісної рефлексії.

Інформаційна компетентність – властивість **працівників Центру Тьюторства та Менторства**, що забезпечують ефективний пошук, структурування інформації, її адаптацію до особливостей педагогічного процесу і дидактичних вимог, формулювання навчальної проблеми різними інформаційно-комунікативними способами, кваліфіковану роботу з різними інформаційними ресурсами, професійними інструментами, готовими програмно-методичними комплексами, що дозволяють проектувати рішення педагогічних проблем і практичних завдань, використання автоматизованих робочих місць педагогічного та науково-педагогічного працівника в освітньому процесі; регулярну самостійну пізнавальну діяльність, готовність до ведення дистанційної освітньої діяльності, використання комп'ютерних і мультимедійних технологій, цифрових освітніх ресурсів в освітньому процесі, ведення документації навчального закладу на електронних носіях.

Комунікативна компетентність – властивість **працівників Центру Тьюторства та Менторства**, що забезпечує ефективний прямий та зворотній зв'язок з особою, яка навчається, контакт зі студентами, батьками (особами, які їх замінюють), колегами, здатність

до розробки стратегії, тактики і техніки взаємодії з людьми, організацію їхньої спільної діяльності для досягнення певних суспільно значущих цілей; здатність переконувати, стверджувати свою позицію; володіння державною мовою, грамотним усним та писемним діловим мовленням, ораторським мистецтвом, професійним етикетом, а також навичками публічної презентації результатів роботи, вміннями обирати відповідні форми і методи презентації.

Правова компетентність — властивість **працівників Центру Тьюторства та Менторства**, що забезпечує ефективне використання у професійній діяльності законодавчих та інших нормативних документів органів державної влади для вирішення відповідних професійних завдань.

Протягом певного часу (1 рік) ментори проходять курси професійних тренінгів, які допомагають їм у роботі з молоддю. Це психологічні, педагогічні, організаційні воркшопи тощо. Крім того, ментори займаються постійним саморозвитком.

У контексті продовження навчання також може бути цікавою програма акредитації менторів і тьюторів, адже, саме через практичну діяльність і відбувається опанування не простої, але цікавої ролі тьютора.

Важливою є Мотивація **працівників Центру Тьюторства та Менторства**:

- Принцип взаємної підтримки (pay it forward). Людина може займатися менторством і тьюторством, оскільки колись хтось підтримував її, і тепер вона прагне передати цю підтримку іншим.

- Статусна мотивація. Менторство і тьюторство — це статусна роль, яку вважають почесною. Її виконання свідчить про професійне визнання.

- Внесок у розвиток ЗВО. Менторство і тьюторство є проявом зацікавленості у довгостроковій співпраці з університетом.

- Особистий розвиток. Менторство і тьюторство сприяють розвитку професійної компетентності, комунікативних навичок та емпатії, здатності дохідливо викладати інформацію, виділяти головне, формуванню дисципліни й організованості, терплячості, ввічливості та емоційної стійкості.

- Дружба чи особиста симпатія. Безліч успішних прикладів менторства і тьюторства базуються на щирому бажанні допомогти іншій людині.

- Матеріальна мотивація. Фінансова винагорода може бути додатковим стимулом, однак вона не повинна бути єдиною мотивацією. Найефективнішою є модель, за якої винагорода ментора й тьютора корелює з результатами навчальних досягнень студентів.

Обов'язки менторів і тьюторів згідно ролей, які вони виконують в конкретний момент:

- допомога в адаптації першокурсників та виборі освітньої траєкторії;

- виявлення потреб і труднощів, що виникають у студентів, підтримка та мотивація до навчання й самостійності;
- надання допомоги у розв’язанні академічних або особистих проблем, пов’язаних із навчанням;
- надання психологічної та педагогічної підтримки;
- організація дозвілля студентів поза навчальним процесом;
- підготовка та проведення науково-пізнавальних заходів;
- розроблення та реалізація тренінгових програм;
- формування атмосфери взаєморозуміння, співробітництва та відповідальності, мотивації до здорового способу життя;
- створення умов для всебічного розвитку студентів;
- допомога у доборі навчально-методичних матеріалів;
- організація та проведення навчальних занять в онлайн-режимі;
- ознайомлення та підтримка студентів у системі дистанційного навчання;
- розроблення й розміщення навчального контенту та контрольних заходів у системі дистанційного навчання;
- консультування в онлайн- та офлайн-режимах;
- контроль за успішністю студентів;
- організаційна робота з контингентом програм дистанційного навчання;
- сприяння соціалізації, формуванню загальної культури особистості, свідомому вибору професії та освітніх програм;
- супровід індивідуального навчання;
- виявлення потреб у навчанні, визначення та залучення додаткових освітніх ресурсів;
- супровід індивідуальної освітньої програми;
- відстеження ефективності навчання, контроль результатів та внесення пропозицій щодо коригування програм;
- розроблення та оформлення методичних матеріалів;
- налагодження довірливих взаємин зі студентським колективом;
- сприяння розвитку здібностей та інтересів студентів;
- постійна взаємодія з викладачами навчальних дисциплін;
- взаємодія з кураторами студентів;
- володіння методиками ABA (Applied Behavior Analysis) та PECS (Picture Exchange Communication System);
- підбір учасників курсів тьюторства і менторства;
- оформлення супровідної документації та робота в електронній системі документообігу;
- вирішення адміністративних питань, що виникають у процесі діяльності;

- супровід студентів протягом навчання;
- забезпечення комунікації між викладачами та студентами й сприяння особистісному зростанню студентів.

Виходячи з вищенаведеного, вимогами до працівників Центру Тьюторства та Менторства можна визначити:

- знання законодавства у сфері вищої освіти, вікової та спеціальної педагогіки, психології;
- творчий підхід до роботи;
- високий рівень продуктивності та особистої відповідальності;
- уміння працювати в команді;
- прагнення до саморозвитку;
- готовність працювати з невмотивованою аудиторією;
- знання специфіки розвитку інтересів і потреб дорослих, основ їх творчої діяльності та навчання дорослих;
- володіння різними методиками навчання;
- уміння розробляти програми взаємодії між учасниками освітнього середовища;
- уміння будувати індивідуальну освітню траєкторію;
- розуміння ключових принципів тайм-менеджменту, контролю етапів роботи та системи зворотного зв'язку;
- уміння системно й послідовно реалізовувати заплановані проєкти;
- сформована світоглядна позиція у сфері педагогіки та обізнаність зі світовими освітніми практиками;
- наявність знань і досвіду у сфері прикладного аналізу поведінки (АВА) та системи PECS;
- розуміння особливостей роботи зі студентами з особливими освітніми потребами;
- уміння працювати системно та відповідно до плану;
- самоконтроль і дотримання чітких інструкцій;
- уміння навчатися й навчати інших;
- досвідчений користувач персонального комп'ютера;
- навички роботи з великими обсягами інформації;
- знання англійської мови на рівні не нижче B2;
- бажання активно комунікувати з людьми;
- професійне володіння знаннями у своїй предметній галузі та вміння застосовувати їх на практиці.

Особисті якості працівників Центру Тьюторства та Менторства: пунктуальність, організованість, доброзичливість, відповідальність, емпатія, креативність, комунікабельність, кмітливість, товариськість, організаторські здібності, оптимізм,

харизматичність, доброзичливість, інтелігентність, вимогливість, порядність, енергійність, чесність, відкритість, спостережливість, уважність, старанність, наполегливість, структурне й аналітичне мислення.

Тьютори та ментори повинні:

1. Уміти здійснювати аналітичний пошук наукової інформації з проблем розвитку теорії та практики тьюторства і менторства та оцінювати її за критеріями доцільності й достовірності.
2. Уміти застосовувати отримані знання у тьюторській та менторській практиці.
3. Розуміти цілі й особливості теорії та практики тьюторства і менторства.
4. Виявляти потенційні зв'язки між освітньою теорією, освітньою політикою та практикою тьюторського і менторського супроводу.
5. Здійснювати пошук, опрацювання й аналіз професійно важливої інформації з проблем тьюторства і менторства з різних джерел із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.
6. Бути обізнаними з різними контекстами, у яких може здійснюватися тьюторський і менторський супровід, та розуміти особливості функціонування освітніх систем.
7. Уміти здійснювати пошук, оброблення й аналіз інформації щодо тьюторства і менторства з різних джерел, виявляти зв'язки між освітньою теорією, політикою та практикою тьюторства та менторства. Вміти узагальнювати емпіричні дані з питань розвитку теорії та практики тьюторства та менторства і формулювати висновки.

Головні виклики тьюторства і менторства:

Тьюторство і менторство виглядає як дуже корисний досвід – але в реальності не всі прагнуть мати ментора або стати ним, оскільки:

- Менторство потребує значного ресурсу. Після годинної сесії необхідний час для відновлення сил, іноді довший за саму сесію. Тому ментор, який зазвичай має основну роботу, обмежений у часових можливостях для роботи з менті;
- Менторство передбачає поєднання різних навичок. Ментор має мати ґрунтовний досвід у своїй галузі, уміти працювати з людьми, чути та розуміти їхні потреби, а також свідомо приймати відповідальність за виконання цієї ролі;
- Недостатньо розвинена культура менторства і тьюторства. Щоби працювати з ментором, для початку треба усвідомити, що розв'язати проблему самостійно не виходить. Але в нашому культурному середовищі людина до останнього шукатиме рішення сама. Багато хто навіть не замислюється, що якесь актуальне питання можна розв'язати швидше, якщо звернутися за консультацією. Це стосується і освітнього процесу у ЗВО.
- Під час навчання тьюторства та менторства велике значення приділялося задоволенню від співпраці зі студентами та профілактиці професійного вигорання. У закладах вищої освіти, які практикують тьюторський і менторський підхід, доцільно

організовувати зустрічі за методикою балінтовських груп, що сприяють емоційній підтримці фахівців.

Балінтовська група є формою профілактики синдрому емоційного вигорання. У межах такої групи ментори й тьютори можуть опрацювати складний або невдалий досвід у атмосфері підтримки. У групі зазвичай беруть участь до 15 осіб, її тривалість становить близько двох годин.

Участь у групі має бути добровільною. Зазвичай групу веде психолог, однак функцію модератора може виконувати представник Центру тьюторства та менторства. Бажано, щоб ведучі періодично змінювалися.

Така практика допоможе менторам і тьюторам:

- підвищити емоційну стійкість;
- усвідомити власні обмеження («сліпі зони»), що впливають на взаємодію з колегами й студентами;
- розширити уявлення про можливості спілкування на протигагу власним «заідеалізованим» установкам типу «тільки так, і не інакше»;
- підвищити компетентність у сфері професійного спілкування;
- сформувати толерантне ставлення до складних робочих ситуацій.

Оптимальна модель Центру Тьюторства та Менторства повинна включати в себе:

1) аналітико-діагностичні дії, які передбачають здатність тьютора:

- визначати й враховувати об'єктивні й суб'єктивні умови, в яких функціонує система вищої освіти, нормативно-правові, соціально-економічні, професійно-ділові вимоги до підготовки фахівців різних освітньо-професійних рівнів і спеціалізацій;
- проводити аналіз цілісного освітнього процесу, специфіки його організаційно-методичного, навчально-методичного, науково-методичного й кадрового забезпечення, виявляти можливості для підвищення його якості та оптимізації індивідуальної підготовки фахівців;
- діагностувати рівень освітнього, індивідуально-психологічного, навчально-пізнавального, особистісно-творчого розвитку тьюторів для розробки найбільш продуктивної програми освітньо-професійного розвитку для кожного з них;
- здійснювати аналіз та корекцію навчально-виховної роботи зі студентами відповідно до їх індивідуальних особливостей та потреб ринку праці, специфіки педагогічного спілкування й організованої тьютором суб'єкт-суб'єктної взаємодії зі студентами.

2) мотиваційно-цільові дії, які дозволяють педагогу-тьютору:

- формулювати спільно зі студентом цілі, завдання його навчально-пізнавальної роботи (і в аудиторний, і в позааудиторний час) під час навчання, власної самоосвіти, самовиховання й саморозвитку для забезпечення особистісно-фахового становлення й самореалізації у процесі життєдіяльності;

- впливати на вибір студентом навчально-пізнавальних, виховних і освітньо-професійних мотивів, інтересів, установок, індивідуальної траєкторії його освітньо-професійної підготовки, що відповідають його соціально-психологічним особливостям, особистісним здібностям та прагненням;

- сприяти формуванню продуктивного освітнього середовища для реалізації цілей, завдань, мотивації навчання, виховання й розвитку кожного студента, створенню ситуації успіху в процесі засвоєння системи знань, оволодіння необхідним досвідом і компетентностями.

3) організаційно-методичні дії, що забезпечують здатність тьютора:

- розробляти спільно зі студентом план його індивідуальної освітньо-професійної підготовки, який відповідає вимогам освітньо-професійної програми та обраної ним спеціалізації, в тому числі інтересам його особистісно-професійного становлення й самореалізації;

- готувати творчо й відповідально плани різних занять відповідно до індивідуальних особливостей студентів, специфіки та умов цілісного освітнього процесу, розробляти методичні рекомендації щодо засвоєння ними навчального матеріалу, правильної роботи з науково-професійними джерелами, з документами, що розкривають реальну практику діяльності підприємств та установ;

- відображати систему методів, прийомів та засобів, необхідні інноваційні технології навчання в їх органічній єдності та взаємозв'язку, забезпечувати їх варіювання залежно від специфіки навчальних предметів, методики їх викладання, досвіду тьюторської діяльності, освітнього й інтелектуального рівня студентів;

- застосовувати інтерактивні методи, що сприяють активізації навчально-пізнавальних інтересів і мисленнєво-творчої діяльності студентів, накопиченню ними професійно-ділового досвіду, розвитку готовності до творчо-перетворювальної діяльності.

4) професійно-змістовий елемент передбачає дії тьютора, спрямовані на реалізацію його здатності:

- формувати зміст освіти й навчання кожного студента, зміст обраних ними навчальних дисциплін, враховувати їх взаємозв'язок та взаємозалежність відповідно до вимог нормативних, організаційно-методичних і навчально-методичних документів, концепції особистісно-орієнтованого навчання й виховання студентів, культурно-історичних традицій їх освітньо-професійної підготовки;

- користуватися принципами навчання для доцільного відбору навчальної інформації, науково-теоретичних джерел (підручників, посібників, навчально-методичних комплексів тощо), аналітичних матеріалів з досвіду соціально-економічної та професійно-ділової роботи успішних підприємств, фірм;

- здійснювати аналіз об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають зміст навчального матеріалу: потреби суспільства в фахівцях, рівнях їх освітньо-професійної підготовки; стратегії розвитку освіти; особистісні особливості педагогів-тьюторів (їх компетентності, професіоналізму, науково-методологічної й професійно-педагогічної позиції тощо); індивідуально-психологічних особливостей студентів (інтелектуальні та професійно-ділові здібності, науково-пізнавальні інтереси), реальні умови цілісного освітнього процесу в ЗВО (цінності, традиції, досвід).

5) контрольно-оцінювальні дії, що демонструють здатність тьютора:

- здійснювати об'єктивну перевірку готовності студентів сприймати, засвоювати й відтворювати науково-теоретичні знання, виявляти рівень володіння ними навчально-пізнавальними й професійно-діловими вміннями, системою компетенцій, необхідних для їх професійного становлення й самореалізації в умовах змін, притаманних новому століттю;

- створювати можливості для забезпечення індивідуального підходу до контролю та оцінювання результатів навчання, виховання й розвитку студентів, визначення труднощів під час сприйняття й засвоєння ними навчального матеріалу, пошуку способів їх подолання та досягнення успіхів в ході реалізації цілей та завдань навчально-пізнавальної роботи;

- проводити планомірний, регулярний й об'єктивний контроль та оцінювання на основі конкретних і зрозумілих для студента критеріїв реального рівня володіння цим навчальним матеріалом, застосування фундаментальних знань для аналізу процесів та явищ в професійно-діловому середовищі й вироблення оптимальних рішень, визначення способів їх успішної реалізації для вдосконалення практики професійної діяльності.

Запропонована модель комплексно розкриває сутність діяльності Центру тьюторства та менторства та визначає напрями підготовки тьюторів і менторів до продуктивної взаємодії зі студентами.

Практична реалізація цієї моделі діяльності Центру Тьюторства та Менторства в навчально-виховний процес закладів вищої освіти потребує спеціальної, всебічної підготовки тих педагогів, студентів, хто вмотивований на виконання специфічних функцій тьютора та ментора у ЗВО.

Наступна таблиця містить типові Положення про Центр тьюторства та менторства, яке було розроблено для Національного університету «Львівська політехніка» та яке можна використовувати у закладах вищої освіти (Project PROMENT, 2023).

Таблиця 1

Положення про Центр тьюторства та менторства
1. Загальні положення 1.1 Центр тьюторства та менторства (надалі – Центр) є структурним підрозділом університету (надалі - Університет) та забезпечує формування професійної компетентності, соціальної активності та активної життєвої позиції студентів Університету. 1.2 Центр у своїй діяльності керується Законами України («Про вищу освіту», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації» та ін.), нормативними документами Міністерства освіти і науки України, Статутом Університету, цим Положенням, іншими чинними в Університеті положеннями та нормативними чи розпорядчими документами. 1.3 Призначення Центру полягає у створенні сприятливого студентського середовища в Університеті, яке сприятиме збалансованому розвитку студентів, посилюватиме взаємодію студентів, заохочуватиме до створення студентських мереж, розвиватиме гнучкі навички та лідерські якості залучених студентів. 1.4 Основною метою діяльності Центру є надання підтримки і допомоги студентам Університету у покращенні їхнього навчання, формування активної громадянської позиції та досягнення якісного особистісного і професійного розвитку відповідно до потреб ринку праці та громадянського суспільства. 1.5 Програма тьюторства і менторства (надалі – програма Т&М) - сукупність методів, процедур, університетських структур/послуг та учасників (підготовленого персоналу, студентів, менторів) для забезпечення тьюторства та менторства як елементів студентоцентрованого освітнього процесу в Університеті. 1.6 Ментор - досвідчений і надійний наставник чи консультант, який навчає або надає допомогу, поради та особисту підтримку прикріпленим до нього студентам (менті). 1.7 Менті - це студент університету, який приймає участь в університетській програмі Т&М, співпрацює з Ментором та отримує додаткові знання, досвід і компетентності для досягнення нових, амбітних цілей власного професійного розвитку. 1.8 Тьютор - це студент старших курсів Університету, який допомагає студентам молодших курсів (Тьюті) адаптуватись до режиму навчання в Університеті та супроводжує їх в процесі навчання. 1.9 Тьюті - це студент першого/другого курсу, міжнародний або новоприбулий (внутрішньо переміщений), який потребує підтримки в адаптації до університетського

середовища.

1.10 Наукові та науково-педагогічні працівники Університету є ключовими учасниками менторського процесу серед студентів. Менторами можуть бути працівники Університету, колишні випускники Університету, державні службовці, професіонали з неакадемічного середовища, лідери думок та особи з активною життєвою позицією, які хочуть і можуть передати свої знання і досвід студентам Університету.

1.11 Студенти старших курсів (аспіранти, студенти-магістри, студенти-бакалаври четвертого року навчання) є ключовими рушіями тьюторського процесу серед студентів початкових курсів.

Центр створюється, реорганізовується та ліквідовується наказом ректора Університету. Для забезпечення ефективної роботи наказом ректора за Центром закріплюються відповідні приміщення, оргтехніка та інші матеріальні цінності.

2. Завдання та функції Центру

2.1 Основними завданнями Центру є:

- Впровадження програми Т&М в Університеті, яка забезпечує професійне зростання, соціальну активність та розвиток як студентів Університету, так і викладачів/менторів;
- Заохочення до співпраці та зміцнення зв'язків між Університетом та соціально-економічним середовищем шляхом розвитку програми Т&М, залучення фахівців з неакадемічного середовища до навчально-виховного процесу і створення відкритих освітніх ресурсів;
- Розроблення, впровадження та вдосконалення інструментів професійного зростання та розвитку як студентів, так і викладачів/менторів;
- Розроблення моделей, методів та інструментів для надання студентам нових послуг, покращення співпраці з промисловим та іншими секторами економіки і підвищення стійкості Університету;
- Створення алгоритмів для налагодження ефективної взаємодії між академічним та неакадемічним середовищами для покращення зайнятості та самореалізації студентської молоді;
- Виявлення активної та цілеспрямованої студентської молоді та її залучення до наукової роботи і суспільної активності.

2.2 Основними функціями Центру є:

- Проведення публічних заходів, ознайомчих лекцій, інформаційних та промоційних кампаній для студентів й академічної спільноти для поширення інформації про діяльність Центру, обміну досвідом між учасниками менторських програм та покращення взаємодії між студентами;

- Планування та організація зустрічей (офлайн / онлайн), проведення семінарів й навчальних тренінгів для менторів, тьюторів та науково-педагогічного персоналу Університету для підвищення рівня їхніх навичок і знань;
- Проведення відбору, узгодження взаємних інтересів та підготовка учасників програми Т&М серед студентської молоді та кандидатів на менторство;
- Проведення промоційних заходів для залучення потенційних менторів з числа представників бізнесу, працівників державних інституцій, активістів громадських організацій, академічних і наукових працівників Університету та ін.;
- Виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій або непорозумінь між учасниками програми Т&М шляхом надання консультацій і роз'яснень;
- Здійснення постійного та системного моніторингу якості реалізації програми Т&М в Університеті;
- Проведення регулярних опитувань студентів, науково-педагогічних працівників, випускників та менторів щодо якості програми Т&М;
- Аналіз результатів досягнень студентів та впливу програми Т&М на підвищення академічної успішності, професійної та особистісної реалізації після завершення навчання в Університеті;
- Аналіз відгуків учасників та виявлення причини недосягнення поставлених цілей;
- Організація ефективної взаємодії із академічним та неакадемічним середовищами, керівниками органів управління, представниками бізнесу та громадських організацій з метою успішного розвитку програми Т&М в Університеті.
- Вивчення, аналіз та впровадження міжнародного досвіду у запровадженні програми Т&М у вищі навчальні заклади.
- Участь у проектах і програмах міжнародної співпраці, а також у регіональних і місцевих ініціативах з метою підвищення кваліфікації працівників Центру, забезпечення сталого розвитку програми Т&М та сприяння інтернаціоналізації Університету.

2.3. Основними цілями Центру є:

- забезпечення студентів підтримкою та ресурсами, необхідними для досягнення академічного успіху (підтримка тьюторів/менторів для освоєння навчальних програм, покращення підсумкових оцінок, вирішення навчальних труднощів, підготовки до іспитів тощо);
- допомога студентам у визначенні кар'єрних цілей, надання рекомендацій щодо вибору спеціальності та шляхів професійного розвитку (поради менторів з HR-відділу зокрема, розвиток навичок пошуку роботи, підготовка та ведення співбесіди тощо), сприяння кар'єрному зростанню;

- підтримка студентів у розвитку особистісних навичок, які сприяють психологічному і соціальному благополуччю (консультування та тренінги з лідерства, комунікації та розв'язання конфліктів, психологічна підтримка тощо);
- надання спеціалізованої підтримки та сприяння адаптації до університетського середовища окремих груп студентів (напр., іноземні студенти, студенти з особливими освітніми потребами, студенти з інвалідністю, студенти-ВПО чи студенти-УБД та інших категорій).

3. Опис менторських програм

3.1 Центр реалізує менторські програми, які базуються на наступних менторських схемах:

1) *професійне менторство* - схема покликана подолати розрив між академічним навчанням і реальною професійною практикою. Вона орієнтована на майбутніх випускників, і має на меті допомогти молодим людям здобути необхідні компетентності для подальшого професійного розвитку;

2) *менторство для студентів-ВПО* - схема розроблена для внутрішньо переміщених студентів, які з різних причин були змушені переїхати у нові громади. Вона має на меті допомогти молодим людям подолати багатогранні виклики, пов'язані з академічним, соціальним та психологічним благополуччям та сприяти успішній інтеграції в нове середовище;

3) *менторство у сфері бізнесу та стартапів* - схема спрямована на студентів старших курсів та аспірантів, які виходять на ринок праці й прагнуть комерціалізувати свої напрацювання. Вона зосереджена на перетворенні інноваційних ідей на життєздатні стартап-проекти та формуванні навичок ефективної презентації ідей перед потенційними інвесторами;

4) *менторство у сфері зелених технологій* – схема націлена на освоєння сучасних знань та інноваційних практик у сфері зелених технологій, включаючи екологізацію виробництва, агротехнологій, транспорту, біорізноманіття, енергоефективність, декарбонізацію, чисту енергетику, передові чисті технологічні інновації тощо. Програма орієнтована на студентів старших курсів та професіоналів, які фокусуються на впровадженні та розвитку Європейського зеленого курсу;

5) *менторство у сфері місцевого самоврядування* - схема спрямована на студентів, які вивчають право, державне управління та менеджмент, з метою їх підготовки до роботи у сферах публічного адміністрування та права. В рамках програми менті розвивають практичні навички у сфері законотворчості, правозастосування та управління, підвищуючи свою здатність вирішувати складні завдання, в тому числі пов'язані з національною безпекою;

6) *менторство для молодих вчителів* - схема спрямована на розвиток професіоналів, здатних адаптуватися до соціальних змін та використовувати сучасні технології у педагогічній діяльності. Вона фокусується на створенні нового покоління вчителів, які працюють для всебічного розвитку учнів у різних освітніх середовищах;

7) *цифрове менторство* - схема розроблена для студентів, у тому числі IT-спеціальностей, а також інших сфер, з метою покращити їхні цифрові навички та підготувати їх до динамічного ринку праці. Програма спрямована на вирішення таких проблем, як швидкий розвиток IT-технологій на зразок генеративного ШІ, та необхідність безперервного навчання для збереження конкурентоспроможності на ринку праці;

8) *тьюторство для студентів-першокурсників* - схема допомагає студентам-першокурсникам, які потребують підтримки в адаптації до нового освітнього середовища, розумінні академічних очікувань та управлінні навчанням, плавно влитися в університетське життя. Вона допомагає їм адаптуватися до нового академічного середовища, розвинути навчальні навички та покращити академічну успішність, знижуючи стрес і тривогу;

9) *гендерне менторство (жінки в науці)* - схема має на меті допомогти дівчатам-студенткам стати більш цілеспрямованими та брати активну участь у наукових заходах, підвищуючи їхній професіоналізм та кар'єрний ріст, сприяючи при цьому гендерній рівності в освіті. Вона спрямована на розвиток навичок та впевненості для професійного зростання, підвищення обізнаності з гендерних питань та впровадження превентивних заходів проти гендерної дискримінації;

10) *тьюторство з інтернаціоналізації для студентів, що виїжджають за кордон* - схема має на меті надати рекомендації, підтримку та ресурси студентам, які планують навчатися або брати участь у навчальних програмах за кордоном. Вони здобудуть навички написання резюме, ефективного спілкування та підготовки проєктів та грантових заявок для отримання стипендій;

11) *менторство для студентів з інвалідністю* - схема розроблена для підтримки студентів з інвалідністю і сфокусована на інклюзивності та посиленні потенціалу. Вона передбачає як індивідуальну допомогу, так і роботу в команді, та спрямована на створення можливостей для розвитку необхідних компетентностей в академічній та професійній сфері, забезпечуючи формування інклюзивного та сприятливого середовища для цих студентів;

12) *дружнє тьюторство* – схема, спрямована на залучення та підтримку міжнародних студентів, зокрема тих, які мають різне культурне й релігійне походження та потребують допомоги в адаптації до нової країни, мовного середовища, орієнтації в університетському просторі, подоланні культурного шоку та соціальній інтеграції,

тощо. Вона має на меті забезпечення комфортного середовища для побудови міцних зв'язків з місцевими однолітками.

4. Організаційна структура та управління Центром

4.1 Структуру та штат Центру затверджує ректор в межах штатного розпису Університету.

4.2 До персонального складу Центру входять: керівник Центру, координатори менторських програм, куратори T&M програми від Інституту, фахівці згідно зі штатним розписом.

4.3 Загальне управління Центром здійснює його керівник, якого призначає на посаду та звільняє ректор Університету згідно з чинним законодавством України.

4.4 Керівник Центру зобов'язаний:

- безпосередньо керувати роботою Центру, організувати дієвий контроль діяльності працівників Центру;
- планувати, організувати та забезпечувати ефективне виконання планових завдань Центру у визначені терміни у відповідності до функціональних обов'язків;
- забезпечити своєчасне ознайомлення працівників Центру з Правилами внутрішнього розпорядку Університету, Колективним договором, Положенням про Центр та їх посадовими інструкціями;
- надавати зворотній зв'язок щодо політик та процедур пов'язаних з тематикою діяльності Центру;
- надавати за запитом відомості та пропозиції іншим структурним підрозділам Університету щодо функціонування Центру;
- виконувати інші завдання, визначені керівництвом Університету в межах завдань і функцій Центру.

4.5 Керівник Центру має право:

- вносити керівництву Університету пропозиції про призначення на посади й звільнення з посад працівників Центру, їх заохочення та накладення дисциплінарних стягнень;
- одержувати в установленому порядку від підрозділів Університету необхідну інформацію, матеріали для виконання завдань, покладених на Центр;
- діяти в межах компетенції Центру й за дорученням керівництва представляти Університет в інших підрозділах, організаціях та установах;
- брати участь у нарадах, де розглядаються питання пов'язані з функціонуванням Центру;
- на інші повноваження, визначені керівництвом Університету.

4.6 Керівник Центру не рідше одного разу на рік проводить оцінку роботи працівників, підводить підсумки діяльності Центру та звітує про результати роботи профільному проректору. Оцінка роботи Центру буде здійснюватися за якісними та кількісними показниками.

До якісних показників віднесено:

- Оцінка стратегічного плану реалізації та покращення Т&М програм Центру;
- Оцінка ефективності співпраці та комунікації Центру з інститутами/кафедрами та студентами;
- Оцінка ефективності роботи Центру по залученню, навчанню та підвищення навичок менторів;
- Оцінка результативності менторських програм щодо розвитку навичок студентів та функціонування зворотного зв'язку щодо досвіду студентів у Т&М програмах;
- Оцінка ступеню взаємодії з іншими службами університету та участі Центру у загальних ініціативах Університету, що сприяють студентському розвитку;
- тощо.

До кількісних показників віднесено:

- Кількість менторських програм, які реалізує Центр впродовж року;
- Кількість менторів і студентів, які взяли участь у програмах Центру впродовж року;
- Відсоток студентів, які успішно закінчують менторські програми;
- Кількість (відсоток) нових менторів та кількість повторних менторів, які беруть участь у програмах Центру;
- Кількість задоволених студентів і менторів по результатах анкетування та характер відгуків і рекомендацій;
- Кількість студентів, які заявляють про покращення своїх навичок та знань через менторство;
- Кількість студентів (чи випускників університету), які заявили про успішне подальше навчання (чи успішний кар'єрний ріст) завдяки участі у програмі тьюторства (чи менторства);
- тощо.

4.7 Координатори менторських програм реалізують одну або декілька Т&М програм з 12 менторських схем, що пропонуються Центром.

4.8 Координатори менторських програм відповідають за:

- відповідність менторської програми затвердженим стандартам і вимогам;
- пошук, відбір та навчання менторів для закріплених за ними менторських програм;
- координування роботи менторів на закріплених за ними менторських програмах;

- опитування учасників програми та оцінювання ефективності закріплених менторських програм задля подальшого їхнього вдосконалення;
- тощо.

4.9 Кураторами Т&М програм від Інституту є працівники Навчально-наукових Інститутів, призначені директором інституту для залучення студентів інституту до тьюторства/менторства та для координування менторських програм в інституті.

4.10. Фахівці Центру виконують адміністративні завдання, спрямовані на забезпечення щоденної роботи Центру, зокрема: забезпечують функціонування Т&М програм в Університеті, ведення системи звітності, забезпечення комунікації, підтримка веб сайту, формування розкладу менторських сесій, організація та супровід семінарів, облік учасників та забезпечення логістики менторських програм тощо.

4.11. Усі працівники Центру приймаються на роботу та звільняються згідно з чинним законодавством України відповідно до встановленого в Університеті порядку.

4.12. Посадові інструкції працівників Центру розробляються і затверджуються в установленому в Університеті порядку.

4.13. За потреби та відповідно до наказів по Університету у Центрі додатково можуть створюватися тимчасові робочі групи для виконання короткострокових складних завдань.

5. Відповідальність та права Центру

5.1 Права та обов'язки працівників Центру визначаються чинним законодавством України, Статутом Університету, Правилами внутрішнього розпорядку Університету та даним Положенням.

5.2 Відповідальність за якісне і своєчасне виконання покладених на Центр завдань і функцій відповідно до цього Положення несе керівник Центру.

5.3 Відповідальність працівників Центру встановлюються їхніми посадовими інструкціями.

5.4 Керівник та працівники Центру залежно від посадових інструкцій та функціональних обов'язків несуть відповідальність за:

- належне виконання чи невиконання посадових обов'язків згідно із посадовими інструкціями;
- загальну реалізацію програми Т&М, а також за проведення тренінгів для тьюторів, менторів та персоналу Університету;
- контроль своєчасного виконання рішень з питань діяльності Центру та програми Т&М;
- стан обліку та звітності з усіх видів своєї роботи, зберігання документів, баз даних щодо планування та матеріально-технічного забезпечення;

- збереження, закріплених за Центром, матеріальних цінностей.

5.5 Усі працівники Центру відповідно до своїх повноважень несуть відповідальність згідно із чинним законодавством за чітке, сумлінне виконання функцій та поставлених завдань, правильність та об'єктивність прийнятих рішень, дотримання вимог достовірності інформації та збереження її конфіденційності, своєчасне ведення звітності, дотримання корпоративних вимог в роботі Центру та Університету в цілому.

5.6 Центр має право:

- Використовувати надані Центру інформаційні та матеріальні ресурси;
- Отримувати у інших структурних підрозділів та служб необхідні для роботи дані, документи та інформацію у межах своєї компетенції;
- Брати участь у нарадах, вносити пропозиції з питань удосконалення роботи Центру;
- Знайомитися з проєктами рішень керівництва, які стосуються діяльності Центру;
- Надавати зворотній зв'язок щодо політик та процедур пов'язаних з тематикою діяльності Центру;
- Брати участь у підготовці нормативно-правових документів з питань діяльності Центру;
- Ініціювати проєкти та програми за тематикою діяльності Центру та самостійно розпоряджатися виділеними на них ресурсами;
- Представляти інтереси менторів, менті, тьюторів, тьюті для керівництва Університету.
- Здійснювати іншу діяльність, визначену нормативними та розпорядчими документами Університету.

6. Взаємодія з підрозділами Університету та зовнішніми установами

6.1 Центр у своїй діяльності взаємодіє зі структурними підрозділами Університету з питань, що виникають у процесі роботи в частині компетенції Центру.

6.2 При виконанні своїх завдань Центр може співпрацювати з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, закладами освіти і науковими установами, підприємствами, установами та організаціями, іноземними організаціями, а також з юридичними й фізичними особами з питань, що належать до сфери діяльності Центру.

6.3 Діяльність Центру координує проректор університету, якому підпорядкований Центр згідно організаційної структури Університету

7. Фінансування роботи Центру

7.1 Фінансування заходів Центру (семінари, тренінги, менторські ярмарки тощо) здійснюються за рахунок коштів Університету на підставі кошторису, затвердженого ректором у встановленому законодавством порядку.

7.2 Джерелами фінансування також можуть бути гранти, добровільні внески, пожертвування та інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

8. Внесення змін і доповнень до Положення

8.1 Пропозиції щодо змін і доповнень до цього Положення вносить керівництво Центру.

8.2 Правки набирають чинності після їх затвердження наказом ректора Університету.

Проректор _____ Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Начальник юридичного відділу _____ Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Керівник Центру тьюторства/менторства _____ Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Список використаних джерел:

1. Жижко, Т. (2010). Специфіка університету ХХІ століття. Філософські науки, Вип. 35, с. 155-163.
2. Закон України. (1992). «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців і членів їх сімей», Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 15, ст.190. № 3379-IX від 06.09.2023.
3. Міністерство освіти і науки України (2020). Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Взято з: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
4. EUA. (2009). Improving quality, enhancing creativity: change processes in European Higher Education Institutions. Final report of the Quality Assurance for the higher education change agenda (QAHECA) project, 43 p.
5. European University Alliance. (2023). Guidelines and recommendations for an inclusive peer tutoring programme in Higher Education Institutions, Inclusive peer tutoring (2.9), P.28. Retrieved from: https://arqus-alliance.eu/wp-content/uploads/2023/02/2-9_guidelines_inclusive-peer-tutoring_rev.pdf
6. Friedman, H., Friedman, L. (2018). Does growing the number of academic departments improve the quality of higher education? Psychosociological issues in human resource management 6 (1), pp.96-114.

7. Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). Elements for effective practice for mentoring. Research-informed and practitioner-approved best practices for creating and sustaining impactful mentoring relationships and strong program services, 4-th edition, 86 p.
8. Ivanytska, O. (2019). Peculiarities of tutoring and mentoring implementation at Higher Educational Establishments of Ukraine. Young Scientist, №1 (65), pp. 61-63.
9. Martin, B. (2016). What's happening to our universities? Prometheus, Vol.34, №1. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/312519985_What's_happening_to_our_universities
10. Okoye, K., Hosseini, S., Arrona-Palacios, A., Escamilla, J. (2021). Impact of educational coaching programs and mentoring services on users' perception and preferences: a qualitative and quantitative approach. IEEE Access, Vol.9, pp. 48105-48120.
11. Project PROMENT. (2023). Retrieved from: <https://www.proment.pro/tm/>