

УДК 378.126 DOI: 10.14451/1.232.473

Наставничество в вузе как актуальная кадровая технология профессионального становления и развития

© 2024 **Бурдюгова Ольга Васильевна**

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма. Оренбургский государственный университет.
E-mail: ovburdygova@mail.ru

© 2024 **Куценко Екатерина Ивановна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма. Оренбургский государственный университет.
E-mail: kei05@mail.ru

Ключевые слова: наставничество; кадровая политика; кадровая технология; наставник; образование.

Статья посвящена актуальным вопросам изучения наставничества в вузе как актуальной кадровой технологии профессионального становления и развития. Рассмотрены особенности наставничества в российском высшем образовании. Проведен анализ наставнической модели «наставник – молодой преподаватель». Разработана инструментально-технологическая составляющая наставничества в вузе на основе использования современных информационных технологий.

Ядром кадровой политики университета является развитие кадрового потенциала. Высококачественное образование есть отражение уровня профессионализма профессорско-преподавательского состава вуза. «Элиту выпускников может вырастить элита профессоров и доцентов» [5].

В современных трансформационных условиях университетского образования актуализируется необходимость научного переосмысления и развития концептуальных основ наставничества как современной кадровой технологии, его важное практическое значение в вопросах по-

вышения качества высшего образования и профессиональной деятельности, формирования академического кадрового резерва, адаптации и социализации, вовлеченности в научно-исследовательскую и преподавательскую работу.

Важнейшую роль в повышении результативности и эффективности внедрения программ наставничества в вузе играет управленческий персонал образовательной организации, обладающий высоким уровнем профессионального развития, методической и управленческой культуры, являющийся драйвером и организатором наставнической деятельности.

Наставничество в вузе как актуальная кадровая технология профессионального становления и развития наставника и подопечного способствует выработке стратегий профессионального и личностного роста для достижения целей, высокой эффективности организационных процессов, развитию карьеры и компетенций, повышению мотивации и вовлеченности сотрудников; обеспечивает профессиональное становление, адаптацию к профессии и выполнению трудовых функций; становится частью организационной культуры через трансфер знаний, опыта, моделей поведения и ценностей.

Процесс профессионального становления и развития наставника в высшем учебном заведении играет ключевую роль в обеспечении качественного образования и содействии студентам в их учебном и профессиональном росте. Ключевые шаги, которыми представлен процесс профессионального становления и развития наставника в высшем учебном заведении: определение компетенций; обучение теоретическим основам наставничества; организация практических мероприятий для отработки навыков в реальной образовательной среде; развитие коммуникационных навыков; формирование обучающих материалов и ресурсов; профессиональное сопровождение; обмен опытом между наставниками; оценка результатов обучения; обучение использованию современных технологий в образовании (онлайн-платформы, виртуальные учебные среды и инструменты для дистанционного обучения); поощрение наставников к сотрудничеству с коллегами, формированию команд для разработки и реализации образовательных проектов; предоставление ресурсов для индивидуального профессионального развития наставников; установка системы менторства для наставников; формирование системы обратной связи с новыми сотрудниками; развитие эмпатии и культуры доверия; поддержание процесса обучения в течение всей карьеры наставника; адаптация к изменениям.

В год педагога и наставника постановлением

Президиума Российской академии образования (РАО) 29.06.2023 одобрена «Концепция развития наставничества в Российской Федерации», для ее полной реализации 30.11.2023 утвержден «Этический кодекс наставника в Российской Федерации». В концепции представлены «сущностные характеристики наставничества, цели наставнической деятельности, ее содержание, условия результативности, принципы, формы и методы работы наставника, критерии результативности наставнических практик». Наставничество определяется как неформальное образовательно-профессиональное взаимодействие опытного и формирующегося работника, в ходе которого специалист, выполняющий функцию наставника, обеспечивает организационную и психолого-педагогическую поддержку личностно-профессиональной социализации начинающего сотрудника. В Концепции развития наставничества в Российской Федерации наставничество представлено как «симбиоз нескольких видов деятельности: диагностической (изучение наставником своего подопечного), профессионально-обучающей (формирование у молодого сотрудника профессиональных компетенций, передача ему своего профессионального опыта), воспитательной (формирование социально и профессионально значимых личностных качеств), организационно-психологической (поддержка адаптации в профессиональной среде)» [11].

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации инициировало проведение Всероссийского конкурса на лучшего наставника системы высшего образования и системы дополнительного образования с целью выявления профессиональных работников сферы образования (наставников) в образовательных организациях (учреждениях) всех видов и типов и распространение их лучших практик по совместной деятельности с обучающейся молодежью и начинающими педагогами и преподавателями [1].

Конкурс для организаций (учреждений) выс-

шего образования проводится по номинациям: лучшая практика «Модель наставнической деятельности, направленная на реализацию совместной деятельности преподавателей и студентов», «Теоретическое обоснование модели наставничества в учреждениях высшего образования», «Практическая деятельность наставничества в учреждениях высшего образования»: первая группа – «преподаватель – студент», вторая группа – «преподаватель (наставник) – начинающий преподаватель»; третья группа – «работодатель – студент».

Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования и команда экспертов из разных отраслей в настоящее время разрабатывают профессиональный стандарт «Наставник» (проект подготовлен 31.07.2023 г.), где одной из целей наставничества как вида профессиональной деятельности определена профессиональная поддержка студентов в проектной и исследовательской деятельности, профессиональном самоопределении; названа обобщенная трудовая функция – выполнение функций наставника студентов в организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

Наставничество в российском высшем образовании – «многоаспектное явление, включающее образовательную, академическую (научную), профессиональную компоненту, нравственно-этическую (воспитательную) составляющие» [4]; целенаправленный процесс педагогического сопровождения, поддержки и консультирования, который осуществляется более опытным и компетентным наставником для решения образовательных задач, профессионального развития, личностного роста, самосовершенствования и самоопределения в социально-культурном отношении [4].

Цель программ наставничества в высшем образовании – «интеграция профессионального становления наставляемого с его личностным социальным развитием в условиях самоидентификации в обществе»; основными задачами становятся: устранение образовательного де-

фицита, развитие интереса к научно-исследовательской деятельности, ускорение профессионального становления, социальная адаптация наставляемых, формирование нравственно-этических качеств [4].

В высшем образовании основными формами наставничества являются: «преподаватель – преподаватель», «преподаватель – студент», «студент – студент», «работодатель – студент», «преподаватель – школьник». По содержанию деятельности в вузе различают многообразие видов и форм наставничества: адаптационное, профессиональное (инструментальное), научное (академическое), воспитательное, проектное и др.; по выстраиванию системы отношений: «вертикальное», «горизонтальное», сетевое, модель «двойного наставничества» (наставник от вуза и одновременно от организации работодателя).

Раскроем специфику некоторых из видов наставничества.

В современных трансформационных условиях системы высшего образования особую актуальность приобретает применение модели «наставник – молодой преподаватель». По данным в кратком статистическом сборнике «Образование в цифрах: 2023» [2], профессорско-преподавательский состав (ППС) организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (без учета внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера (ГПХ), составлял в 2021/2022 уч. году 217 700 чел. Данные по возрасту ППС за 5 лет представлены в таблице 1.

Наблюдается общая тенденция снижения численности ППС каждой категории. Лиц в возрасте до 30 лет среди ППС 10 100 чел., в возрасте 60 лет и старше – 62 500 чел. Количество ППС старшей возрастной категории в пять раз превышает количество ППС в возрасте до 30 лет.

Доля лиц различных возрастных групп в общей

Таблица 1. Профессорско-преподавательский состав организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (на начало учебного года) в РФ [2].

Профессорско-преподавательский состав (ППС)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. чел.	245,1	236,1	229,3	223,1	217,7
Лица в возрасте до 30 лет, тыс. чел	14,8	13,1	11,7	10,7	10,1
Лица в возрасте от 30 до 59 лет, тыс. чел.	160,8	155,2	151,2	147,8	145,1
Лица в возрасте 60 лет и старше, тыс. чел.	69,5	67,8	66,4	64,6	62,5
Доля лиц в возрасте до 30 лет, %	6,04	5,55	5,1	4,8	4,64
Доля лиц в возрасте от 30 до 59 лет, %	65,6	65,73	65,94	66,25	66,65
Доля лиц в возрасте 60 лет и старше, %	28,36	28,72	28,96	28,96	28,71

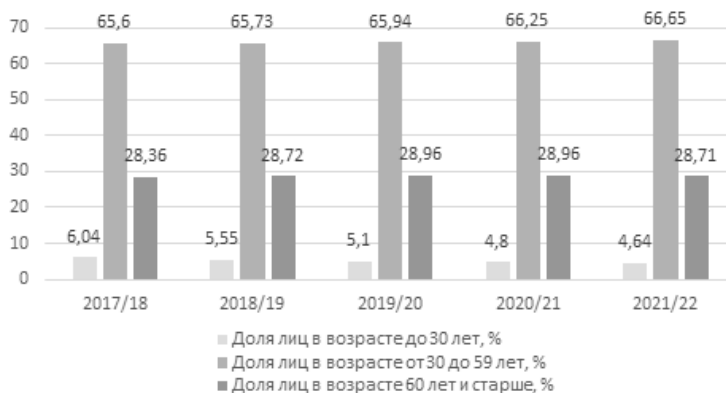


Рис. 1. Доля лиц различных возрастных групп в общей численности ППС организаций высшего образования в РФ [2].

численности ППС организаций высшего образования в РФ представлено на рисунке 1.

Наблюдается тенденция уменьшения доли молодых сотрудников в возрасте до 30 лет в общей численности ППС организаций высшего образования, что влияет на кадровую политику вуза.

Активное внедрение наставнической деятельности способствует развитию кадрового потенциала организаций высшего образования. Укажем арсенал методов, актуальных к применению в наставнической модели «наставник – молодой преподаватель»:

- профессионально-образовательные методы: демонстрация образца решения профессиональной задачи; совместное выполнение дей-

ствий; моделирование сложных ситуаций; демонстрация профессиональных достижений;

- адаптационно-психологические методы: метод приобщения к участию в организационных мероприятиях; метод биографических примеров – приведение наставником эпизодов из личной практики и из жизни известных представителей трудового коллектива (сторителлинг для введения в организационную культуру); метод совместного проектирования карьерного роста; метод публичных поощрений и поддержки;
- воспитательные методы: рефлексивный диалог; совместное проектирование профессионально-личностного развития; погружение в ситуации, требующие принятия ответственного и творческого решения;

метод поручения, исходящего от организации, выполнение которого формирует у начинающего работника уверенность в своих силах; метод включения в отношения ответственной зависимости; метод создания «событий», вызывающих эмоционально-ценностное восприятие [11].

В академическом сообществе под научным наставничеством понимается особый вид профессиональной деятельности научно-педагогических работников вузов, сфера взаимодействия научного руководителя и студентов, педагогическая технология формирования научно-исследовательских компетенций и практика социализации студентов в научной среде. Проанализировав современные практики научного наставничества над студентами в российских вузах, исследователи (П. А. Амбарова, Н. В. Шаброва и др.) представляют институциональные характеристики научного наставничества, представленные на рисунке 2 [1].

Академическое наставничество в вузе реализуется через работу научных школ и научно-практических лабораторий, студенческих научных сообществ, руководство научными проектами. Задачами научного наставничества являются научная адаптация молодых исследователей; консультирование и сопровождение, создание условий для результативной научной деятельности. Устойчивой институциональной моделью научного наставничества в российских вузах выступает традиционное руководство исследовательской работой студентов при подготовке выпускных квалификационных работ, стартапов (стартап как диплом), конкурсных работ и исследовательских проектов.

Научное наставничество является эффективным способом построения ранней академической карьеры, вовлечения и удержания способной студенческой молодежи в сфере научных исследований и разработок, популяризации и укрепления общественного статуса науки.

Институциональные характеристики научного наставничества:

- обеспеченность деятельности ресурсами (временными, организационными, человеческими, информационными, материально-техническими);
- наличие ценностно-нормативного комплекса и культурных паттернов, регулирующих практики;
- формирование группы научных наставников как социально-профессионального сообщества, наделенного ролями, академической властью и полномочиями;
- ориентированность на удовлетворение потребностей высшей школы - воспроизводство кадров, диссеминация научного знания, создание условий для ранней академической карьеры
- регулярность воспроизводства взаимодействий субъектов практик научного наставничества
- устойчивость форм взаимодействия научного наставника (ментора) и наставляемого (менти).

Разновидностями традиционной модели наставничества в вузе являются ситуационное (предоставление помощи наставником при затруднениях подопечного); групповое (наставник работает с группой 2–4–6 подопечных одновременно); краткосрочное или целеполагающее (встреча по установленному графику для постановки целей, ориентированных на краткосрочные результаты); скоростное (однократные встречи с компетентными специалистами для обмена мнениями и личным опытом с целью индивидуального развития и карьерного роста); флэш-наставничество (встреча с потенциальными подопечными, в которой наставники могут поделиться жизненным опытом по построению карьеры, дать рекомендации; модификации – стандартная сессия, последовательное, скоростное, групповое); виртуальное; саморегулируемое (добровольное выдвижение кандидатуры в качества наставника); супервизия (сопровождение, кон-

сультирование, анализ качества и целесообразности использованных подходов с целью профессионального роста); реверсивное (взаимное, когда наставником опытного работника может являться подопечный по вопросам инновационных технологий и тенденций, например, по цифровизации) и др.

В зависимости от решаемых задач, выполняемых трудовых функций и профессиональных действий современный наставник информирует, отслеживает, обучает, контролирует, дает обратную связь, поддерживает и мотивирует, реализует различные ролевые модели и позиции: консультант, способный обсуждать и конструктивно решать возникающие проблемные ситуации; модератор, осуществляющий информационно-методическое сопровождение профессионального развития; фасилитатор, раскрывающий потенциал наставляемых, вдохновляющий, создающий доброжелательную среду, мотивирующий на реализацию потенциала; тьютор, сопровождающий создание и реализацию индивидуальной образовательной траектории развития и самореализации; тренер компетенций; коуч, оптимизирующий внутренние ресурсы личности для достижения ей значимых целей, повышения эффективности планирования, развития компетенций, освоения стратегий получения результата.

Компетентностный функциональный профиль преподавателя-наставника в вузе как «эталонный ориентир формирования высокопрофессионального преподавательского корпуса вуза» [3] включает набор ключевых компетенций (прикладные профессиональные, методические, личностные, этические, социальные), необходимых для внедрения и распространения лучших практик научно-исследовательской, образовательной, инновационной деятельности: «мотивированность наставника к сопровождению личностного и профессионального развития подопечного»; «владение профессионально-техническими и психолого-педагогическими знаниями, необходимыми для сопровождения личностно-профессионального роста формиру-

ющегося специалиста»; экспертное владение передаваемыми профессиональными навыками; «обладание этическими качествами». В настоящее время наставником может быть «сотрудник, владеющий на достаточно высоком уровне цифровыми, инновационно-творческими и коммуникативными компетенциями, отличающийся высоким уровнем профессиональной мобильности, активностью в плане собственного непрерывного самообразования» [1].

Отметим проблемные ситуации, сдерживающие внедрение наставничества в вузе. Стремительные изменения в функциональном компетентностном профиле преподавателя; «отсутствие заинтересованности преподавателей в факторе карьерного роста и повышения статуса» (наставничество не включается в карьерные ожидания преподавателей, не учитывается при расчёте учебной нагрузки, не отражается на карьерном продвижении), недостаток соответствующих нормативно-правовых документов, информационных ресурсов и учебно-методического сопровождения [4]; дефицит времени; «рутина в структуре преподавательского труда, уменьшающая удельный вес творчества, приводящего к инновациям»; «возникающее у профессоров и доцентов ощущение их неудовлетворенности и ненужности в университете, происходящее из-за трансформации ценностей студентов новых поколений, которые часто не сосредоточены на получении образования с дальнейшим профильным трудоустройством, не показывают прилежание и тягу к обучению» [5]; «слабая заинтересованность выпускников вузов в продолжении научной и преподавательской карьеры» [10]; неэффективный механизм стимулирования.

Инструментально-технологическая основа системы наставничества в вузе построена на применении комплекса управленческих, социальных, психолого-педагогических, маркетинговых технологий – научного руководства, академического наставничества, коучинга, проектной работы, сетевого взаимодействия, распределенного управления командой и др. [1].

Инструментально-технологическая составляющая наставничества в вузе строится на основе использования современных информационных технологий и специализированных инструментов для поддержки и развития процесса наставничества, включая применение электронных образовательных платформ, используя виртуальные классы, онлайн-курсы; внедрение LMS для управления обучением, отслеживания прогресса студентов и предоставления доступа к обучающим материалам; создание виртуальных обучающих сред, где наставники могут вести интерактивные занятия, организовывать обсуждения и предоставлять задания; использование видеоконференций и онлайн-платформ для проведения индивидуальных консультаций; внедрение систем электронных портфолио для студентов и наставников; внедрение инструментов для проведения электронной оценки и обратной связи, что упрощает процесс оценивания и помогает в улучшении качества наставничества; разработку мобильных приложений для удобного доступа к обучающим ресурсам и коммуникации между наставниками и студентами; создание виртуальных образовательных сообществ и групп в социальных сетях для обмена опытом и совместной работы; использование аналитических инструментов для оценки эффективности наставничества и выявления областей в целях улучшения.

Следовательно, наставничество становится признанным инструментом кадровой работы в организациях высшего образования по развитию трудового потенциала наставника и подопечного.

Развитие концептуальных положений наставничества в высшем образовании осуществляется на основе экосистемного, компетентностного, персонифицированного, аксиологического подходов, при реализации принципов открытости, непрерывности, рефлексивности. На основе

соединения теоретического видения проблем наставнической деятельности в вузе с практическими задачами разработки и внедрения моделей и программ наставничества в образовательной организации высшего образования представляем следующие рекомендации:

- создавать определенные экоусловия для реализации роли наставников ключевому профессорско-преподавательскому составу университета, обеспечивающему высокий статус вуза, в формате устойчивых и воспроизводимых практик взаимодействия;
- развивать систему обмена опытом и лучшими практиками наставничества в высшем образовании на межвузовских интерактивных площадках;
- вводить программы академического кадрового резерва, направленные на поддержку молодых преподавателей и научных сотрудников;
- укреплять вертикальные и горизонтальные связи между субъектами в образовательном пространстве вуза; формировать культуру развития и мотивации к совместным действиям для достижения целей;
- моделировать «сообщества для менти» (наставляемых, подопечных) – Совет молодых ученых, Совет студенческого научного сообщества, Школа молодого преподавателя, Школа лидерства и др.; проводить мероприятия по их вовлечению, профессиональному ориентированию, подготовке и мотивации, конструированию карьеры, формированию культуры труда, включающей знания, аксиологические компоненты, поведенческие модели; оказывать методическую поддержку индивидуальной или групповой работы; консультировать по разработке, наполнению и обновлению сайта менти-сообществ с целью организации профессиональных и общественных коммуникаций в молодежной среде, формирования имиджа исследователя, преподавателя и науки в целом.

Библиографический список

1. Амбарова П. А., Шаброва Н. В. Институциональные модели научного наставничества над студентами российских вузов: организационно-управленческие аспекты // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – 27(3). – С. 5–16.
2. Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Озерова О. К. Образование в цифрах: 2023: краткий статистический сборник. – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. – 132 с.
3. Гагиева И. А., Бурашникова А. А. Компетентностный функциональный профиль преподавателя вуза: ценностный подход // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 3. – С. 26–47.
4. Гиндес Е. Г., Троян И. А., Кравченко Л. А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 8/9. – С. 110–129.
5. Дуракова И. Б. Элиту выпускников может вырастить элита профессоров и доцентов: к вопросу о возрастных талантах в высшей школе // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сборник материалов международной научно-практической конференции, 23 декабря 2023 г. (двадцатое ежегодное заседание). – Воронеж : ВГУ, 2023. – С. 50–57.
6. Иванов Е. Д. Развитие кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений Российской Федерации // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1237–1252.
7. Концепция развития наставничества в Российской Федерации : Педагог. Наставник. Наставничество: лучшие педагогические практики наставничества в Волгоградской области. – Волгоград : ВГАПО, 2023. – С. 260–267.
8. Концепция развития наставничества в Российской Федерации. – URL: <https://rusacademedu.ru/wp-content/uploads/2023/07/koncepcia-1.pdf> (дата обр. 15.02.2024).
9. Положение о Всероссийском конкурсе на лучшего наставника системы высшего образования и системы дополнительного образования. – URL: <https://www.vstu.ru/upload/adv/Pоложение%20Конкурс%20наставничество%202023.pdf> (дата обр. 15.02.2024).
10. Условия формирования креативного капитала профессорско-преподавательского состава вузов / И. В. Гуськова [и др.] // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 579–596.
11. ФГБУ Российская академия образования. Концепция развития наставничества в Российской Федерации (Проект). – 2023. – С. 18–29.