Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 230–236
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2023;(4):230–236

2023 – Год педагога и наставника

Научная статья
УДК 378+316
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-230-236 EDN TPQBPK

Принципы современного наставничества в высшей школе

Людмила Леонидовна Иванова[1], Евгения Николаевна Кондратенко[2]

[1, 2]Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия

[1]ivanova-ll@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-1006-3227

[2]kondratenko-en@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0286-5131

Аннотация. Статья посвящена анализу основных принципов наставничества в высшей школе. Авторами выявлено, что деятельность института наставничества должна опираться на ряд базовых принципов, а именно: научности, законности, вариативности, индивидуализации, системности, взаимоуважения, аксиологичности, компетентности и добровольности. В исследовании показано, что принцип работы наставника заключается в передаче собственного профессионального опыта – «делай как я». В современных же условиях этого недостаточно, поэтому наставничество должно рассматриваться с позиции метатехнологии, где в рамках взаимодействия наставник выбирает наиболее подходящую роль для достижения наилучшего эффекта (ментора, коуча, тьютора, фасилитатора). Сформулированы выводы о том, что деятельностью наставников необходимо грамотно управлять, планируя работу по «выращиванию» кадров, выявлению факторов, влияющих на состояние кадрового потенциала, и прогнозированию его развития на основе базовых принципов организации деятельности наставника. В этом должна прослеживаться заинтересованность институтов высшей школы, т.к. благодаря наставничеству, для них открываются новые возможности в вопросах реализации инновационных и инвестиционно-привлекательных проектов, что, в свою очередь, является индикатором интереса к данным образовательным учреждениям как к площадкам для рекрутирования перспективных кадров.

Ключевые слова: компетентность, коуч, ментор, метатехнологии, мотивация, наставляемый, наставник, принцип наставничества, тьютор, фасилитатор

Для цитирования: Иванова Л. Л., Кондратенко Е. Н. Принципы современного наставничества в высшей школе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 230–236. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-230-236. EDN TPQBPK

2023 – Year of teacher and mentor

Original article

Principles of modern mentoring in high school

Lyudmila L. Ivanova[1], Evgenia N. Kondratenko[2]

[1, 2]South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

[1]ivanova-ll@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-1006-3227

[2]kondratenko-en@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0286-5131

© Иванова Л. Л., Кондратенко Е. Н., 2023

Abstract. The article is devoted to the analysis of the basic principles of mentoring in higher education. The authors revealed that the activities of the mentoring institute should be based on a number of basic principles, namely: scientificity, legality, variability, individualization, consistency, mutual respect, axiology, competence and voluntariness. The study shows that the principle of a mentor's work is to convey his own professional experience - "do as I do." In modern conditions, this is not enough, so mentoring should be considered from the perspective of meta-technology, where, within the framework of interaction, the mentor chooses the most suitable role to achieve the best effect (mentor, coach, tutor, facilitator). The conclusions are formulated that the activities of mentors need to be competently managed, planning work to "grow" personnel, identifying factors influencing the state of personnel potential, and forecasting its development based on the basic principles of organizing the activities of a mentor. The interest of higher education institutions should be traced in this, because Thanks to mentoring, new opportunities open up for them in the implementation of innovative and investment-attractive projects, which, in turn, is an indicator of interest in these educational institutions as platforms for recruiting promising personnel.

Keywords: mentor, mentee, mentoring principle, coach, tutor, facilitator, motivation, competence, meta-technologies

For citation: Ivanova L. L., Kondratenko E. N. Principles of modern mentoring in high school. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2023;(4):230-236. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-230-236. EDN TPQBPK

Скорость изменений в современном мире ставит перед высшей школой задачу внедрения инноваций в образовательный процесс с целью развития личностно-профессиональных качеств выпускников, совершенствования педагогического процесса, ориентации на персонализированное обучение студентов с использованием эффективных технологий, что свидетельствует о возрастающей роли наставника. Это признается и высшим политическим руководством. Еще в 2013 г. Президент РФ В. В. Путин на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития обратил внимание на необходимость возрождения и усиления системы наставничества. Это послужило толчком для определения приоритетов при реализации образовательной и кадровой политики. Чуть позже – в 2018 г. – под эгидой Агентства стратегических инициатив на федеральном уровне был организован форум «Наставник», результаты которого были отображены в поручениях Президента. Так, Указом Президента РФ[1] 2023 год объявлен Годом педагога и наставника, миссией которого является повышение значимости педагогического труда, совершенствование педагогической культуры, повышение профессионального мастерства педагогов и наставников.

Наставничество является одной из классических форм передачи опыта, при этом трактовка данного понятия остается для многих неуточненной, зачастую отождествляется с понятиями учитель/педагог, несмотря на то, что наставничество сегодня используется как бренд не только в образовательной сфере, например, Академия наставников Фонда «Сколково», Ассоциация бизнес-наставников, «Школа креативного наставничества» и др. Возникает вопрос: наставничество – это модный тренд или осознанная необходимость? Поиск ответа на представленный вопрос стоит начать с анализа сущности данной категории.

Этимология понятия «наставничество» восходит к старославянскому словосочетанию «наставлять на ум». Сегодня насчитывается большое количество трактовок понятия «наставничество». К примеру:

– наставничество как конструкт построения алгоритмов передачи опыта, знаний и умений от опытного сотрудника к новичку;

– наставничество как «форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации);

– наставничество – образовательный процесс на рабочем месте;

[1] Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника» // СПС «Консультант Плюс».

– наставничество как построение системы адаптации и профессионального развития молодых сотрудников;

– наставничество как накопительный сегмент культуры корпорации с ее традициями, опытом и успешными практиками;

– наставничество как источник инновационного и мотивационного потенциала компании в целом и каждого молодого сотрудника в частности.

В высшем образовании модель наставничества долгое время сводилась к руководству выпускными работами студентов. Обухов А.С. отмечает формальное закрепление такой модели «за понятиями «научный руководитель» и «научный консультант». И в практике реализации учебно-исследовательской деятельности взрослый по отношению к начинающему исследователю наименовался руководителем» [1, с. 9]. Новые реалии требуют пересмотра подобного подхода к трактовке института наставничества в образовательной сфере, смещения вектора не только в сторону профессионализации и профессиональной адаптации студентов и выпускников, но и обучения на рабочем месте молодых специалистов, повышения квалификации опытных педагогов с целью мотивации их к наставничеству.

Для этого деятельность института наставничества должна опираться на ряд базовых принципов [2, с. 16].

Принцип научности, который представляет собой механизм реализации научно-обоснованных и востребованных (в том числе в коммерческом секторе) технологий на площадках образовательных учреждений высшей школы.

Принцип законности. Реализация программ наставничества должна соответствовать законодательству Российской Федерации. В настоящее время принят целый ряд нормативно-правовых и инструктивных документов, регламентирующих деятельность наставников (в том числе и в образовательной сфере). Среди них Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», и Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста», а также Концепция развития наставничества в Российской Федерации, которая получила одобрение 29 июня 2023 года Решением президиума Российской Академии образования от года, и многие другие нормативно-правовые акты, регламентирующие данный спектр вопросов.

Принцип вариативности, который открывает горизонты для образовательных учреждений высшей школы в вопросах выбора адекватных алгоритмов и форм наставнической деятельности.

Принцип индивидуализации, позволяющий разрабатывать и реализовывать индивидуальные программы развития профессиональных траекторий с учетом индивидуальных приоритетов наставляемого.

Принцип системности, обеспечивающий непрерывность и регулярность деятельности наставника и наставляемого, с учетом предыдущих результатов и новых потребностей.

Принцип взаимоуважения заключается в приоритете и уважении интересов личности и личностного развития, признание равного социального статуса, независимо от ролевой позиции в системе наставничества.

Принцип аксиологичности включает в себя формирование привлекательности законопослушности, уважении к личности, государству, окружающей среде, с ориентиром на общечеловеческие ценности, которые и являются регуляторами поведения.

Немаловажным является принцип компетентности. Для того чтобы быть наставником, необходимо владеть специальной теоретической и практической подготовкой, использовать приемы и методы, соответствующие квалификации и конкретной ситуации.

Принцип добровольности, который предусматривает обоюдное согласие на участие в программе наставничества и наставников и наставляемых.

Вышеупомянутые принципы позволяют нам составить портрет современного наставника с его универсальными характеристиками. А именно, он должен быть профессиональным, ответственным, компетентным, креативным, мотивированным, коммуникабельным, организованным, активны и обладающим высоким уровнем эмоционального интеллекта. И этот неполный перечень качеств, которыми должен обладать наставник, демонстрирует значимость и востребованность такого рода специалистов в сфере образования.

Рассматривая современные успешные практики наставничества в высшей школе, обратим внимание на некоторые наиболее популярные: работа со школьниками, работа со студентами, работа с начинающими педагогами, работа с опытными педагогами, которые являются взаимодополняющими. Так, вектор работы со школьниками лежит в плоскости их профессионального самоопределения, что позволяет принимать в вуз подготовленных, ориентированных на профессию абитуриентов. Работа по развитию профессиональных качеств студентов в рамках практик способствует реализации эффективной кадровой политики, в том числе адресной работе по подготовке и развитию педагогических кадров для образовательной сферы. Использование института наставничества в отношении молодых специалистов обусловлено особенностью их труда: они с первого дня работы имеют те же обязанности и несут ту же ответственность, что и их более опытные коллеги. Именно поэтому важно иметь наставника, оказывающего помощь в профессиональной адаптации на рабочем месте, налаживанию коммуникации с коллегами, усвоению профессиональных норм педагогической деятельности. В отношении опытных специалистов институт наставничества позволяет открыть перед ними новые горизонты профессионального развития, в том числе как наставника. То есть наставничество представляет собой непрерывную технологию профессионализации и самосовершенствования.

Миссия наставника в современной высшей школе заключается в формировании определенных жизненных ценностей, общественно-позитивных установок, содействию самоопределению и самореализации выпускников и молодых педагогов. Не удивительно, что образовательное сообщество использует наставничество в качестве канала передачи профессионального и жизненного опыта, поскольку технологически усвоение знаний, умений, навыков через наставничество гораздо эффективнее традиционных способов с использованием учебных пособий, классических форм лекций и семинаров.

Стоит отметить, что контингент наставляемых абсолютно разнообразный. Порой наставник сталкивается со сложностями различного порядка, среди которых может быть растерянный и немотивированный субъект наставничества, также нуждающийся в его помощи, поддержки и координации. Ведь история знает множество примеров (А. Эйнштейн, У. Черчиль, А. П. Чехов), демонстрирующих трансформацию наставляемого на пути «от отстающего до гения» благодаря поиску индивидуальной траектории его обучения и развития.

Однако стоит отметить, что принцип работы наставника заключается в передаче собственного профессионального опыта – «делай как я». В современных же условиях этого недостаточно, поэтому наставничество должно рассматриваться с позиции метатехнологии*, где в рамках взаимодействия наставник выбирает наиболее подходящую роль для достижения наилучшего эффекта (ментора, коуча, тьютора, фасилитатора).

Наставник-ментор делится собственным опытом, он уже прошёл ту ступень, к которой стремится его ученик. Отличительной особенностью наставника-ментора является то, что он может быть всего на одну ступень впереди своего ученика. Роль наставника-ментора не сводится к управлению менее компетентным специалистом, а заключается к совместной работе, по принципу «я предложу тебе алгоритм для решения задачи».

Выбирая роль коуча, наставник использует принцип «найди правильное решение». Основной задачей наставника-коуча является «стимуляция процесса профессионального развития молодого специалиста через самостоятельное приобретение им знаний и педагогического опыта посредством индивидуально построенного алгоритма беседы» [3, с. 75]. В данном случае молодой специалист самостоятельно находит правильное решение конкретной профессиональной задачи. То есть наставник-коуч не передает молодому специалисту собственные знания и опыт, не советует и не учит, а содействует раскрытию потенциала молодого специалиста в своем профессиональном становлении и развитии.

В отличие от наставника-коуча наставник-фасилитатор обеспечивает эффективную групповую коммуникацию, выстраивая рабочий процесс с учетом особенностей каждого участника группы, направляя при этом внимание участников на расширение своих возможностей. Принципом работы наставника-фасилитатора является «дать слово наставляемым», так организуя процесс, чтобы обеспечить эффективное групповое взаимодействие.

* В научной литературе применяют термины «менторинг», «коучинг», «тьюторство», «фасилитация».

Наставник-тьютор руководствуется принципом «я не знаю, и не могу знать, какой выбор будет верным для моего тьюторанта. Он должен сам принять решение. Но я был в такой же ситуации и знаю, что нужно предпринять, чтобы решение появилось, а выбор был сделан» [4]. То есть задача тьютора заключается в построении понятной и доступной для подопечного траектории самообразования, учитывающей его ресурсы и возможности по саморазвитию. Тьютором-наставником может быть старшекурсник, готовый поделиться с первокурсниками своим опытом адаптации в вузе.

То есть мы убеждаемся в том, что наставник, какую бы роль он не выбрал, не является «нянькой», а напротив – маяком, освещающим путь. Маяк всегда притягивает, к нему идут корабли! Об этом писал и Ж. Ж. Руссо, в педагогическом трактате «Эмиль, или О воспитании» – «Главное и наиболее сложное искусство наставника – уметь ничего не делать с учеником»[5].

В условиях дефицита квалифицированных педагогических кадров запрос на наставников возрастает. Но встает вопрос, откуда их брать? Как заинтересовать опытного коллегу стать «проводником в мир профессии»?

Специалисты в области организации эффективных бизнес-команд выделили ряд требований к современному наставнику, среди которых: мотивация быть наставником, компетентность, адаптивность, умение работать в условиях многозадачности (поскольку наставник – это не отдельная работа, а дополнительная роль), здоровая самооценка и умение планировать свою деятельность.

Мотивация и компетентность заслуживают отдельного внимания, т.к. от них зависит готовность человека к подобного рода деятельности, а она может быть абсолютно разной. На рис. 1 показано влияние уровня мотивации и компетентности на готовность к выполнению наставнической деятельности.

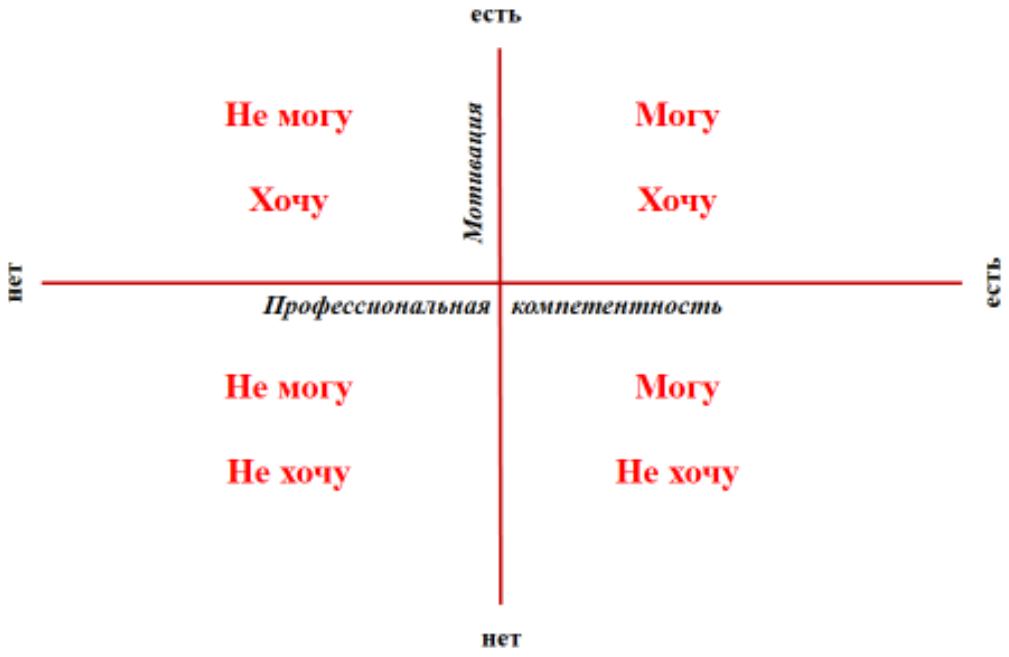


Рис. 1. Готовность к наставничеству[1]

Fig. 1. Readiness for mentoring

Анализируя данный рисунок, можно выделить различные типы ситуаций:

– ситуация «Не могу – не хочу». Наблюдается отсутствие навыков, что говорит о немотивированности субъекта.

– ситуация «Не могу – хочу». Субъект имеет высокий уровень мотивации, что позволяет получать новые знания и находиться в траектории развития.

[1] Разработано авторами исследования.

– ситуация «Могу – хочу». Это путь развития карьеры, присутствуют необходимые знания и умения. Субъект имеет все для того, чтобы взращивать свой профессионализм.

– ситуация «Могу – не хочу». Субъект протестует и не согласен с реальностью. Налицо ситуация демотивации, которая требует поиска новых смысловых траекторий.

Следует учитывать, что наставничество является волонтерским видом деятельности, что согласуется с принципом добровольности. В этой связи следует выстраивать систему привлечения специалистов к наставнической деятельности на основе эффективной мотивации, которая не всегда требует значительных финансовых средств. Большинство мотивационных механизмов малозатратны. Например:

- представление наставничества в качестве почетной миссии, способствующей формированию ощущения причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль;

- предоставление наставнику возможности участвовать в определенных образовательных программах в качестве спикера;

- публичное признание значимости работы наставников, например, выпуск корпоративных календарей с историями успеха наставников и их подопечных;

- поощрение почетными грамотами, благодарственными письмами;

- организация совместного досуга (по типу построения команд в бизнес структурах);

- возможность бесплатного прохождения эксклюзивных курсов повышения квалификации и т.д.

Еще одним мотивирующим фактором для наставника будет формирование его личного бренда и заслуженного авторитета не только в студенческой среде, но и среди профессионального сообщества.

Учитывая все вышесказанное важно понимать, что деятельностью наставников необходимо грамотно управлять, планируя работу по «выращиванию» кадров, выявлению факторов, влияющих на состояние кадрового потенциала, и прогнозированию его развития на основе базовых принципов организации деятельности наставника. В этом должна прослеживаться заинтересованность институтов высшей школы, т.к. благодаря наставничеству, для них открываются новые возможности в вопросах реализации инновационных и инвестиционно-привлекательных проектов, что, в свою очередь, является индикатором интереса к данным образовательным учреждениям как к площадкам для рекрутирования перспективных кадров.

Список источников

1. Обухов А. С. Наставить на путь исследования // Исследователь/Researcher. 2020. № 1. С. 9–13.

2. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер. М.: Рыбаков Фонд, 2016.

3. Жамантаева Ж. К., Дигенова Б. К., Палазник Г. В. Инновационная модель организации эффективного сопровождения участников образовательных отношений (коуч-наставничество) // Наставничество в образовании: современная практика : сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции. 20 ноября 2019 года. Курган: Институт развития образования и социальных технологий, 2019.

4. Черемных М. Тьютор и наставник: в чем разница? [Электронный ресурс – Академия социальных технологий]. Режим доступа: https://dzen.ru/a/ZK6k7a1-X3anF5Qx?utm_referer=yandex.ru.

5. Руссо Ж.Ж. Эмиль, или О воспитании. [Электронный ресурс - Литрес]. Режим доступа: https://www.litres.ru/book/zhan-zhak-russo/emil-ili-o-vospitanii-18397944/.

References

1. Obukhov A. S. Guide on the path of research. *Researcher.* 2020;(1):9–13. (In Russ.)

2. *Mentoring in the Russian education system. Practical guide for curators in educational organizations.* N.Yu. Sinyagina, T. Yu. Reifschneider (eds). Moscow: Rybakov Foundation; 2016. (In Russ.)

3. Zhamantaeva Zh. K., Digenova B. K., Palaznik G. V. Innovative model of organizing effective support for participants in educational relations (coach mentoring). In: *Mentoring in education: modern practice: collection of materials from the international (correspondence) scientific and practical conference. November 20, 2019.* Kurgan: Institute for the Development of Education and Social Technologies; 2019. (In Russ.)

4. Cheremnykh M. *Tutor and mentor: what is the difference?* [Electronic resource – Academy of Social Technologies]. Available from: https://dzen.ru/a/ZK6k7a1-X3anF5Qx?utm_referer=yandex.ru.

5. Rousseau J.J. *Emil, or About education.* [Electronic resource – Litres]. Available from: https://www.litres.ru/book/zhan-zhak-russo/emil-ili-o-vospitanii-18397944/.

Информация об авторах

Л. Л. Иванова – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС.

Е. Н. Кондратенко – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

L. L. Ivanova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor at the Department of Political Science and Ethnopolitics of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.

E.N. Kondratenko – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor at the Department of Political Science and Ethnopolitics of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию 14.10.2023; одобрена после рецензирования 27.10.2023; принята к публикации 28.10.2023.
The article was submitted 14.10.2023; approved after reviewing 27.10.2023; accepted for publication 28.10.2023.