

О НАСТАВНИЧЕСТВЕ В ВУЗЕ ПО МОДЕЛИ «ПРЕПОДАВАТЕЛЬ-ПРЕПОДАВАТЕЛЬ» В КОНТЕКСТЕ ПРЕПОДАВАЕМЫХ ДИСЦИПЛИН

TO THE ISSUE OF DEVELOPING PEER MENTORING FOR ACADEMIC STAFF IN UNIVERSITIES WITHIN THE CONTEXT OF THE SUBJECTS TAUGHT

**N. Kondrakhina
O. Petrova**

Summary: The article claims that mentoring in modern universities should consider the special features of subjects taught. It considers the evolutionary processes in mentoring and examples of the best foreign practices in the field, looks at types of mentoring, its tasks, and the ways to put in action peer mentoring for academic staff. The authors also focus on the mentor's contribution to the quicker process of organizational, corporate, and professional adaptation of novice university teachers. The theoretical reasoning is supported with the description of running mentoring programs when teaching ESP (English for Special Purposes) at the Department of English for Professional Communication in the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Keywords: coaching in education, mentoring, professional adaptation, English for Special Purposes, hard and soft skills.

Кондрахина Наталья Геннадиевна

Кандидат филологических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, (г. Москва)
NKondrakhina@fa.ru

Петрова Оксана Николаевна

Кандидат технических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, (г. Москва)
ONPetrova@fa.ru

Аннотация: Статья посвящена вопросу реализации программ наставничества в современном вузе с учетом специфики преподаваемых дисциплин. Рассматриваются вопросы эволюции наставничества в образовании, зарубежный опыт, типология, задачи и способы организации наставничества в вузе по модели «преподаватель-преподаватель». Особое внимание уделено помощи наставника для ускорения организационной, корпоративной и профессиональной адаптации вновь принятых на работу преподавателей. В качестве примера описана практика наставничества применительно к преподаванию дисциплины «Иностранный язык в профессиональной сфере» на кафедре английского языка и профессиональной коммуникации Финансового университета при Правительстве РФ.

Ключевые слова: наставничество в образовании, менторинг, профессиональная адаптация, иностранный язык для специальных целей, профессиональные и надпрофессиональные навыки.

С древних времен знания, умения и навыки передавались от более опытного, умелого и знающего человека к менее опытному. Этот процесс назывался менторством (наставничеством). В качестве наставников выступали родители, уважаемые сограждане, опытные воины, умелые ремесленники, служители церкви.

В истории образования корни наставничества уходят в Древнюю Грецию, где придавали большое значение передаче знаний и навыков от старшего поколения к младшему. Примерами известных наставников являются Ментор – наставник Телемаха, Аристотель – наставник Александр Македонского, философы Сократ, Платон, Жан-Жак Руссо. Их взгляды на цели и методы наставничества и даже возраст наставников значительно различались. В Средние века наставничество часто имело форму ученичества, где мастер сам выбирал ученика для обучения искусству или ремеслу. [1]

В России 17-х-18-х веков изначально слово «наставник» имело значение «учитель», «воспитатель», позднее «руководитель». В учебных заведениях была официальная должность наставника для учеников. Наиболее известными теоретиками и практиками российского настав-

ничества, которые помимо прочего продвигали мысль о необходимости самосовершенствования самого наставника, являлись К.Д. Ушинский, А.В. Луначарский, А.С. Макаренко.

В довоенный период в СССР наставничество охватывало не только подготовку кадров в профессиональных технических училищах и на предприятиях, но и в общеобразовательных школах, где Наркомпрос рекомендовалось организовать систематическую помощь опытных учителей молодым. В 60-е годы наставничество стало частью профессиональной подготовки учителей, но в 70-е годы оно вновь сместилось в сторону профессионально-технического образования и производственного обучения. При этом наставниками назначались авторитетные немолодые профессионалы, а в задачу им помимо введения молодого специалиста в профессию вменялось идейно-политическое, нравственное, трудовое воспитание личности. [1]

В 1990-е гг. наставничество как средство профессиональной подготовки и воспитания в России почти перестало применяться. Сейчас наставничество, наряду с менторством и коучингом, рассматривается как помощь

в достижении определенного профессионального уровня, повышения квалификации, адаптации и обучения на рабочем месте, выбора индивидуальной образовательной траектории.

В настоящее время в разных странах практикуются разные формы наставничества в образовании. В первую очередь методология наставничества в образовании в зарубежной практике направлена на развитие и обучение управляющих кадров. К примеру, британская модель наставничества является директивной, наставником часто является непосредственный руководитель. Модель «преподаватель-преподаватель» обычно не предполагает совмещение роли руководителя и наставника. Европейская модель является по сути моделью менторинга, взаимосоотрудничества и взаимообогащения и часто называется «развивающее наставничество». В ряде стран (Китай, Корея) участие молодого педагога в программе наставничества является обязательным, а наставник должен иметь специальную многочасовую подготовку и не менее 15 лет стажа. В американской системе наставничества в образовании практикуется «спонсорское наставничество», которое имеет односторонний порядок – от начальника к наставляемому. В Канаде наставничество реализуется через нерегулярные консультации. В Эквадоре будущие наставники должны пройти 240 часов теоретической и 880 часов практической подготовки, они работают со всем коллективом учебного заведения. [1, 2, с.52]

В России тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование», включая федеральный проект «Молодые профессионалы». Президент РФ В.В. Путин также неоднократно высказывался о необходимости возрождения наставничества.

В данной статье предполагается на примере Финансового университета при Правительстве РФ рассмотреть тему наставничества педагогов, в частности модель «преподаватель-преподаватель», с учетом специфики преподавания дисциплины «Иностранный язык для профессиональных целей».

Существуют различные определения наставничества в образовании. Во многих работах приводится анализ различных определений наставничества, в том числе английских авторов Д. Меггинсона, Д. Клаттербака, Ю. Андерсена и А. Шеннона. По их мнению наставничество – это процесс обучения и воспитания, в ходе которого человек, обладающий значительным опытом и знаниями, реализует эталонную функцию, осуществляет обучение, опеку, поддержку, консультирование, а также оказывает дружескую помощь менее опытному и знающему, с целью способствования личностному и (или) профессиональному росту и развитию последнего. [2, 3. с.233]

Наиболее емким представляется определение Д. Клаттербака (David Clutterbuck): «Наставник — это более опытный человек, готовый делиться знаниями с менее опытным человеком в отношениях взаимного доверия». [4. с.12]

В свою очередь в «Положении о системе наставничества и менторинга для работников Финуниверситета» (далее Положение) дается следующее определение наставничества. «Наставничество - форма развития профессиональных и над-профессиональных (soft-skills) компетенции под руководством наставника, с ориентацией на прикладную деятельность работника по функционалу, направленная на совершенствование и надлежащее выполнение функционала вновь принятого, либо переведенного на другую должность, работника, ускорение процесса адаптации и приобщение к корпоративной культуре университета». [5]

В отличие от общепринятого понимания менторинга, как специальным образом организованного долговременного процесса поддержки, наставляемого во время важных карьерных изменений, когда необходимо адаптироваться к новой профессиональной роли, Положение Финуниверситета определяет менторинг, как передачу экспертных знаний в ходе краткосрочных консультаций, т.е. применяется флэш-модель наставничества. Предлагаются четыре направления менторинга: научно-исследовательская деятельность, преподавательская деятельность, организационно-управленческая деятельность. цифровая экосистема университета. Для преподавательского состава наибольший интерес представляют два первых направления.

Статьи, посвященные наставничеству, преимущественно рассматривают такие вопросы, как роль наставничества в становлении современной образовательной организации, современные модели и технологии наставничества, способы и показатели измерения успешности наставничества, подготовка наставников и готовность педагогов к наставнической деятельности. [6, 7. 8]

Отдельно стоит упомянуть работу В.И. Блинова, Е.Ю. Есениной и И.С. Сергеева, в которой рассматриваются методологические аспекты наставничества, подходы к отбору наставников, условия результативности их деятельности, а также типология и риски наставничества. [9]

Если рассматривать модели наставничества в образовании, то в зависимости от того, кто выступает в качестве наставляемого, преимущественно применяются традиционная (для молодых педагогов) и партнерская модели. Партнерская модель предполагает, что наставником выступает преподаватель, равный наставляемому по должности и уровню, но имеющий опыт работы в конкретном образовательном учреждении или области.

Практикуется также групповое наставничество (один наставник работает с несколькими наставляемыми). Пара «наставник-наставляемый» определяется на уровне кафедры и/или образовательного департамента сроком на один год. С учетом быстрого развития цифровых технологий, на практике также наблюдаются элементы реверсивного наставничества, когда молодой преподаватель консультирует более возрастного коллегу, преимущественно в сфере современных цифровых технологий и искусственного интеллекта. При необходимости наставничество может быть частично виртуальным, т.е. реализовываться он-лайн. Модель ученичества (система взаимоотношений «мастера и подмастерья») не применяется. Отдельного подхода, особенно в плане нижеперечисленных видов адаптации, требуют принятые на работу в российские вузы иностранные преподаватели.

Выбор вышеназванных моделей наставничества обусловлен тем, что приоритетом при приеме на работу в Финиуниверситет пользуются молодые преподаватели и преподаватели с ученой степенью. В наставничестве для этих категорий есть общие и специфические аспекты.

Примерный перечень задач на период наставничества для обеих категорий, оговоренный в Положении, включает вводные вопросы, такие как знакомство наставляемого со структурой, нормативной базой, деятельностью, сайтом Финиуниверситета, его корпоративной культурой, предоставление информации о расположении корпусов и помещений университета. Наставляемый знакомится с нормативными документами по организации учебной и учебно-методической работы, контролю успеваемости, организации повышения квалификации, электронным заполнением планов и отчетов, проведением опросов «преподаватель глазами студентов» и т.д. Отдельно прорабатываются аспект научной работы (подготовка научных публикаций) наряду с научной и внеаудиторной работой со студентами (недели иностранного языка, участие кафедры в общеуниверситетских мероприятиях).

Одной из задач наставничества в образовании, как и в других областях, справедливо считается ускорение адаптации вновь принятых на работу преподавателей и сотрудников. Быстрая адаптация снижает риск увольнения, сокращает и ускоряет период привыкания и улучшает качество работы на новом месте. Выделяют 6 видов адаптации при переходе на новую работу: корпоративную, социальную, организационную, технологическую, профессиональную и психофизиологическую. [10, с.36]

Корпоративная адаптация в нашем случае связана с ознакомлением с деятельностью вуза. Основным источником информации можно считать сайт Финиуниверситета. В задачу наставника входит указать необходимое источники информации, дать пояснения, в первую оче-

редь касательно подразделения, в котором наставляемый будет работать, а именно о структуре управления, регламентов, документооборота, процедур планирования и отчетности.

Социальная адаптация связана с корпоративной культурой. Наставник знакомит наставляемого с нормами поведения и общения в подразделении в частности и в университете вообще. Это особенно важно для преподавателей, для которых это не первое место работы в системе российского высшего образования, и для тех, кто ранее работал за границей, потому что у них уже существуют сложившиеся стереотипы поведения в коллективе. Для облечения создания отношений с коллегами на начальном этапе наставник может предоставить, помимо профессиональной, некоторую информацию о коллегах личного характера; возраст, хобби, наличие детей и домашних любимцев, готовность к общению, способность помочь профессиональным и бытовым советом.

Организационная адаптация предполагает помощь наставника в решении бытовых вопросов: где находится столовая, библиотека, коворкинг, преподавательская, где можно оставлять личные вещи, куда обращаться, если не работает компьютер или нужно заказать аудиторию для консультаций, принято ли справлять вместе праздники и т.д.

Техническая адаптация предполагает помощь наставника в решении вопросов включения наставляемого в цифровую экосистему университета, таких как открытие личного кабинета и работа в нем, создание адреса, логина и пароля для входа на корпоративную почту, пользования компьютерами в аудиториях и получения доступа к другим корпоративным ресурсам, при необходимости освоение оргтехники. В «Кузнице кадров» (платформа ФУ для повышения квалификации) и учебных подразделениях есть программы и курсы, которые наставник может рекомендовать наставляемому для этой цели.

Профессиональная адаптация относится к различным аспектам профессиональной деятельности преподавателя, включая *soft skills* (надпрофессиональные навыки) и *hard skills* (профессиональные навыки). Надпрофессиональные коммуникативные навыки напрямую не привязаны к определенной профессиональной сфере, но креативность, критическое мышление, умение работать в команде, терпение, настойчивость, умение мотивировать себя, коллег и студентов являются необходимой составляющей профессии педагога, и наставник, безусловно, может и должен оказать помощь в их формировании. По сути, речь идет о психофизиологической адаптации.

В отличие от надпрофессиональных навыков, профессиональные требования к преподавателю высшей

школы, помимо изложенных в Федеральных государственных образовательных стандартах, должны учитывать специфику преподаваемых дисциплин. Рассмотрим это на примере преподавания дисциплины «Иностранный язык в профессиональной сфере».

Если речь идет о преподавании иностранного языка для специальных целей, наставнику нужно объяснить наставляемому необходимость владения помимо иностранного языка и методики его преподавания предметными знаниями, не говоря уж о терминологии. В меньшей степени это относится к дисциплине «Иностранный язык» на первом и втором курсах (там учебные материалы, к примеру, на бакалавриате охватывают вопросы макро- и микроэкономики), в большей и очень значительной степени к дисциплинам «Иностранный язык для профессиональных целей» и «Иностранный язык в профессиональной деятельности» на программах бакалавриата, магистратуры и аспирантуры. Молодые ассистенты преподавателя и преподаватели, а также старшие преподаватели и доценты с опытом, но в другой сфере, этими знаниями, как правило, не владеют. Задачей наставника является объяснить, почему необходимо при подготовке к занятию прорабатывать экономические или технические понятия и концепции, какие источники применять для получения необходимых фоновых знаний, как себя вести в аудитории, если студенты задают предметный вопрос, ответ на который преподаватель не знает, каков должен быть порядок действий в случае академического мошенничества. Что касается источников для овладения профессиональной терминологией, то большинство учебников по английскому языку, подготовленных в Финуниверситете, содержат глоссарий с толкованием терминов, используемых в курсе. К этим учебникам и учебным пособиям по английскому языку, разработанным преподавателями Финуниверситета, также имеются методические указания в электронном виде для преподавателей, доступ к которым осуществляется через личный кабинет преподавателя.

Большинство преподавателей ведут занятия не на одной образовательной программе и часто на двух или даже трех отделениях (очном, очно-заочном и дистанционном), поэтому в первый год работы подготовка к занятиям требует существенных усилий. В отличие от третьего курса, на первых двух курсах программа по дисциплине «Иностранный язык» не различается по профилям внутри образовательной программы, поэтому ассистентов и молодых преподавателей, как правило, не ставят сразу вести занятия на третий курс. Это не относится к старшим преподавателям и доцентам с опытом работы, пришедшим в Финуниверситет из других вузов, но и им требуется немало времени и сил, чтобы войти в курс дела. Здесь очень кстати будет помощь наставника в ознакомлении с учебно-методическим обеспечением дисциплин кафедры.

На кафедре английского языка и профессиональной коммуникации Финуниверситета учебно-методическое обеспечение языковых дисциплин включает:

- базовый электронный учебный курс (ЭУК) на платформе Moodle и рабочую программу по дисциплине;
- базовый учебник и учебные пособия по английскому языку для разных образовательных программ и профилей, подготовленные преподавателями кафедры;
- размещенные на портале Финуниверситета сборники кейсов и ролевых игр, тестовых и других заданий для аудиторной и самостоятельной работы студентов, в том числе для подготовки к разным формам контроля;
- методические рекомендации для студентов по выполнению этих заданий;
- базы тестовых заданий для текущего и промежуточного контроля, а также для самостоятельной работы студентов.
- учебно-методические рекомендации для преподавателей по дисциплинам (аналог календарно-тематического плана), где по каждому занятию указаны тематика, содержание занятия, основная и дополнительная литература, работа с техническими средствами и самостоятельная внеаудиторная работа.

В основную и дополнительную литературу включены учебники по профессиональному английскому языку зарубежных издательств, англоязычные аутентичные аудио и видео курсы по дисциплине с учетом специфики образовательной программы, используемые в преподавании дисциплины.

Наставник должен ознакомить наставляемого с учебно-методическим обеспечением преподаваемых дисциплин и педагогическими технологиями, рекомендуемыми к применению на занятиях по той или иной дисциплине.

Например, учебно-методическое обеспечение по дисциплине «Иностранный язык в профессиональных целях» предусматривает применение современных образовательных методов и технологий, отличных от методик, используемых при обучении General and Business English. (т.е. английского языка для бытовых целей и делового английского языка).

Например, при проведении занятий по ESP (English for Special Purposes) предусмотрено использование элементов технологии CLIL (Content and Language Integrated Learning – предметно-языкового интегрированного обучения). Это означает, что при подготовке учебных материалов и непосредственно на занятиях активно используются темы и материалы англоязычных ресурсов для обучения экономике, менеджменту, финансам, бух-

галтерскому учету и аудиту, банковскому делу, налогам и налогообложению, финансовым технологиям и так далее. Выбор тем осуществляется в соответствии с учебными планами профилей подготовки.

Отдельное внимание должно быть уделено системам балльной оценки при разных видах контроля. Такие системы едины для всех преподавателей кафедры.

Вопросам применяемых педагогических технологий и опыта в преподавании ESP посвящено значительное количество размещенных в электронной библиотеке e-library и других научно-метрических базах научных статей и монографий, изданных преподавателями кафедры. Наставник может порекомендовать наставляемому ознакомиться с некоторыми из них.

Практическую сторону наставничества представляет так называемое «обучение действием», т.е. взаимопосещения, посещение наставляемым открытых уроков, совместные уроки наставляемого и наставника, совместная разработка планов уроков для наставляемого (технология бинарного наставничества) с последующим посещением наставника для контроля выполнения плана. Формально наставник назначается учебным подразделением сроком на один год, на практике часто складываются долгосрочные отношения между наставником и наставляемым. Постепенно наставничество становится «коллективным», не в том смысле что к одному настав-

нику прикрепляется несколько подопечных, а в том, что, влившись в коллектив преподавателей своей смены, наставляемый начинает понимать, к кому с каким вопросом или проблемой лучше обратиться, т.е. наставничество не ограничивается взаимодействием только с официально назначенным наставником.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Наставничество является инструментом повышения качества образования. Наставничество в образовании, как и в других областях, охватывает профессиональные, организационные стороны и вопросы личностного развития. Наставник также помогает наставляемому в вопросах адаптации в новой для него образовательной среде. Процесс наставничества является обоюдным, т.е. наставник в контакте с наставляемым также обогащается новым опытом. Через наставничество происходит процесс передачи лучших практик и традиций педагогической профессии. Наставничество может реализовываться в разных формах в зависимости от конкретных потребностей образовательного учреждения. Наставничество в образовании по модели «педагог-педагог» обязательно должно учитывать специфику преподаваемой дисциплины. Наставничество является динамическим процессом и отражает вызовы времени. Чтобы быть эффективным, наставничество должно быть подкреплено нормативными документами, подлежать планированию, отчету и контролю. Подготовка наставников должна быть организована централизованно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Швецова А.С. Исторический аспект развития наставничества. URL: <https://www.informio.ru/publications/id7768/istoricheskii-aspekt-razvitiya-nastavnichestva> (дата обращения 08.02.2025)
2. Дудина Е.А. Наставничество в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании / Е.А. Дудина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета - 2017. - №1. = С. 49–61.
3. Соина В.М. Наставничество как предмет научной рефлексии / В.М. Соина // Мир науки, культуры, образования. – 2020. - № 5 (84), - С. 232–234
4. D. Clutterbuck. Everyone needs a mentor: Fostering Talent in your organization. CIPD Publishing, 2004, 190 p.
5. Приказ по основной деятельности-№-1105_0- от 06.05.2022- 06- утверждением- положения- о- системе-наставничества-и-менторинга-для- работников-Финуниверситета. URL: <https://org.fa.ru/modules/mentoring/storage/app/public/22/> (дата обращения 08.02.2025)
6. Игнатъева Е.В., Рябкова Ю.В.. Исследование готовности преподавателей университета к осуществлению наставнической деятельности / Е.В. Игнатъева // Перспективы науки и образования. - 2018. - №4(34) - стр. 45–51
7. Камахина Р.С., Яковенко Т.В., Мавлюдова Л.У., Ярмиев И.З., Ахмадиева З.Ш., Яковенко К.С. Роль бинарного наставничества в формировании профессиональных компетенций будущих педагогов /Р.С. Камахина // Современные проблемы науки и образования - 2024. - №2. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=33351> (дата обращения: 14.02.2025).
8. Зияева Г.А. Наставничество как важнейший элемент развития образовательной организации /Г.А. Зияева // V Андреевские чтения: современные концепции и технологии творческого саморазвития личности: сборник. статей участников Всероссийской научно-практической. конференции с международным участием, 25–26 марта 2020 г. – Казань: Центр инновационных технологий, 2020. – 528 с.
9. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент / В.И. Блинов // Профессиональное образование и рынок труда. - 2019, - №3, - С. 4–18
10. Каштанова Е.В. Современные методы адаптации персонала /Е.В. Каштанова //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -2019, - № 5 (44), С. 34–40

© Кондрахина Наталья Геннадиевна (NKondrachina@fa.ru), Петрова Оксана Николаевна (ONPetrova@fa.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»