

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

2020 Международный электронный научный журнал Специальный выпуск

ПОВОЛЖСКОЕ  
ОТДЕЛЕНИЕ  
АКАДЕМИИ  
ВОЕННЫХ НАУК

ВОЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
МАТЕРИАЛЬНО-  
ТЕХНИЧЕСКОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
(ВА МТО)

ВОЛЬСКИЙ ВОЕННЫЙ  
ИНСТИТУТ  
МАТЕРИАЛЬНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
(филиал) ВА МТО  
(ВВИМО)

Адрес: 412903,  
Саратовская обл., г. Вольск,  
ул. М. Горького, 3  
e-mail: [vatt-v@mil.ru](mailto:vatt-v@mil.ru)  
для отправки материалов  
конференции и справок:  
[telec8572@mail.ru](mailto:telec8572@mail.ru)

Издается по решению  
Ученого совета ВВИМО  
Протокол заседания  
№ 21 от 28.01.2011 г.

Специальный выпуск  
подготовлен и издается  
по решению кафедры ГиСЭД  
Протокол заседания  
№ 17 от 20.03.2020 г.

© Вольский военный институт  
материального обеспечения  
© Авторы статей, 2020

ISBN 978-5-00171-038-7



## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

### Главный редактор

**А.В. Немчинов** – канд. пед. наук, доц., ВВИМО,  
г. Вольск, Российская Федерация

### Заместители главного редактора

**А.С. Мокроусов** – канд. техн. наук, ВВИМО, г. Вольск, Российская Федерация

**А.Г. Наумлюк** – канд. эконом. наук, доц., ВВИМО,  
г. Вольск, Российская Федерация

### Члены редакционного совета

**Р.З. Абдуллаев** – д-р физ.-мат. наук, проф., Ташкентский государственный педагогический университет им. Низами, г. Ташкент, Республика Узбекистан

**В.П. Вишневская** – д-р психол. наук, проф., Институт пограничной службы Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь

**М.М. Горбунов** – канд. техн. наук, проф., ВА МТО им. генерала армии А.В. Хрулёва, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**В.Я. Ефремов** – д-р ист. наук, проф., ВВИМО, г. Вольск, Российская Федерация

**Г.И. Железовская** – д-р пед. наук, проф., Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, Российская Федерация

**Г.М. Ипполитов** – д-р ист. наук, проф., Самарский государственный социально-педагогический университет, г. Самара, Российская Федерация

**А.А. Камиева** – канд. пед. наук, PhD, доц., Казахский университет инновационных и телекоммуникационных систем, г. Уральск, Республика Казахстан

**В.М. Кривчиков** – канд. ист. наук, проф., Гродненский государственный университет им. Янки Купалы, г. Гродно, Республика Беларусь

**К.И. Курпаяниди** – канд. эконом. наук, PhD, доц., Ферганский политехнический институт, г. Фергана, Республика Узбекистан

**Е.В. Листвина** – д-р философ. наук, проф., Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, Российская Федерация

**О.А. Лускань** – д-р техн. наук, доц., ВВИМО, г. Вольск, Российская Федерация

**С.В. Пазухина** – д-р психол. наук, доц., Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, г. Тула, Российская Федерация

**С.В. Постников** – канд. пед. наук, доц. (отв. ред.), ВВИМО,  
г. Вольск, Российская Федерация

**Н.Е. Симонович** – д-р психол. наук, проф., Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва, Российская Федерация

**В.А. Труханов** – д-р полит. наук, проф., Саратовская государственная юридическая академия, г. Саратов, Российская Федерация

**Е.Ю. Шакирова** – д-р филос. наук, проф., Филиал ВУНЦ ВВС ВВА им. проф. Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина, г. Сызрань, Российская Федерация

**Д.И. Юнусова** – д-р пед. наук, доц., Ташкентский государственный педагогический университет им. Низами, г. Ташкент, Республика Узбекистан

## НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

*В статье обсуждается использование различных видов наставничества (прямого и обратного) для развития кадрового потенциала учреждения образования. Необходимость данной работы подтверждается данными опроса работодателей БГПУ о структуре востребованных компетенций выпускников БГПУ. Приводятся рекомендации по организации наставничества в учреждении образования.*

**Ключевые слова:** наставничество, обратное наставничество, кадровый потенциал учреждения образования, обучение персонала, работодатели, востребованные компетенции.

В современном мире кадровый потенциал организации во многом определяет ее успешность. Для сферы образования он является стратегически важным, поскольку профессионализм педагога является необходимым условием его эффективной работы. Традиционно считалось, что задача вуза – подготовить выпускника к выполнению определённой деятельности в избранной им предметной области, в соответствии с образовательной программой или направлением подготовки. Однако в современном мире обновление базы знаний и технологий происходит достаточно интенсивно и педагог, который хочет быть успешным и востребованным в своей профессии, должен понимать важность образования на протяжении всей жизни.

Университеты, в ответ на запросы образовательной практики, стараются сделать подготовку специалистов образования максимально практикоориентированной, чтобы по окончании университета выпускник мог быстро адаптироваться на своем первом рабочем месте. Однако, даже в сфере образования, где перечень вероятных рабочих мест известен и достаточно узок, молодым специалистам часто необходима помощь коллег, чтобы успешно адаптироваться в условиях конкретного учреждения образования, т.к. молодой специалист с первого дня работы несет такую же ответственность за ее результат и имеет те же обязанности, что и более опытные педагоги.

У педагогов со стажем время от времени также возникает необходимость в получении

новых знаний, особенно в сфере применения информационно-коммуникационных технологий в учебном процессе, поиске новых методов работы и др. Таким образом, педагоги на протяжении всей своей профессиональной деятельности нуждаются в обучении, повышении квалификации. Однако часто, в периоды экономического спада и дефицита бюджета, организации в первую очередь сокращают расходы на обучение. В случае, когда программы обучения не отвечают потребностям обучающихся, отказ от них вполне обоснован. Однако, в настоящее время, когда многие учреждения образования из-за пандемии перешли на удаленное обучение, недостаток знаний о современных дистанционных технологиях стал очевиден.

Существует способ проводить обучение и развитие специалистов без отрыва их от производственной деятельности, максимально подстраивая этот процесс под нужды обучающихся и снижая финансовые и временные затраты. Таким способом является наставничество, как традиционное, при котором опытный педагог оказывает методическую поддержку молодому специалисту, так и обратное, когда выпускники университета обучают коллег способам работы с современными средствами обучения и т.п.

Основными достоинствами применения наставничества в учреждении образования являются: сокращение периода времени, необходимого на адаптацию молодого специалиста на первом рабочем месте, снижение текучести кадров и связанных с этим издержек, формирование комфортного психологического климата в коллективе, повышение мотивации наставников. Все это делает наставничество достаточно эффективным и доступным способом обучения педагогического коллектива.

Традиционное наставничество формальное или неформальное является более привычной, устоявшейся формой поддержки молодых педагогов. Обратное же наставничество пока мало распространено в практике, поскольку не все руководители или лица, ответственные за организацию методической работы в учреждении образования считают, что выпускники обладают необходимыми знаниями для того, чтобы поделиться ими с коллегами.

В этой связи интерес представляют данные, полученные в результате опроса, который проводился с сентября 2017 по январь 2018 г. в рамках международного проекта. FOSTERC «Содействие развитию компетенций в белорусском высшем образовании» (проект 574087-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-SBHE-SP «Содействие развитию компетенций в системе высшего образования Беларуси» («Fostering competencies development in Belarusian higher education») международной программы Эразмус + реализовывался в 2016–2020 гг.). В исследовании принимали участие 8 белорусских университетов, в т.ч. Белорусский государственный педагогический университет им. Максима Танка (БГПУ). В рамках данного исследования было проведено анкетирование работодателей выпускников учреждений высшего образования, которое позволило определить, в какой степени ключевые компетенции сформированы у выпускников и какие из них работодатели считают наиболее важными для успешной трудовой деятельности. В опросе участвовало 72 работодателя, у которых работают молодые специалисты образования – выпускники БГПУ. Оценивались компетенции только тех работников, чей стаж трудовой деятельности после окончания университета не превышал трех лет. Работодатели оценивали степень сформированности компетенций по шкале от одного до пяти, где 1 – «очень низко»; 5 – «очень высоко».

Данные опроса свидетельствуют о том, что работодатели наиболее высоко оценили способность выпускников БГПУ использовать информационно-коммуникационные технологии (4,1), способность приобретать новые знания (3,9), умение совершенствоваться в собственной области знаний и профессиональной деятельности (3,7), открытость новым возможностям (3,7).

Наименее сформированными оказались: способность принимать решительные действия в ситуации неопределенности (3,1), способность выполнять обязанности руководителя (3,1), способность составлять отчеты и информационные справки (3), способность общаться на иностранном языке (2,7).

В целом уровень сформированности компетенций выпускников работодатели оценили в 3,4 балла (среднее значение). Вместе с тем требования к выпускнику для закрытия вакантной позиции предъявляются значительно более высокие, среднее значение – 4,35 балла. Как наиболее востребованную работодатели оценили способность приобретать новые зна-

ния (4,7 балла), почти также важны (по 4,6 балла) открытость новым возможностям, способность продуктивно работать в команде, способность использовать информационно-коммуникационные технологии, способность презентовать продукт, идеи или отчеты на публике. Наименее популярными у работодателей оказались такие компетенции как знания по другим областям (4), готовность подвергать сомнению существующие идеи (3,9), способность общаться на иностранном языке (3,7).

Проведенное исследование показало, что молодым педагогам необходима помощь и наставничество более опытных коллег для того чтобы научиться работать с документацией, развить способность выполнять обязанности руководителя и др. В свою очередь выпускники в рамках осуществления обратного наставничества могут делиться своими знаниями в области информационно-коммуникационных технологий, навыками приобретения и совершенствования знаний.

Наставничество в учреждении образования обеспечивает профессиональное становление молодого педагога, создает условия адаптации начинающего педагога в трудовом коллективе, установления продуктивных профессиональных контактов как с коллективом школы, так и с обучающимися и их родителями. Научные основы проблемы наставничества были заложены в трудах С.А. Батышева, В.А. Слостенина, Н.А. Томина, В.В. Шапкина и др. Сущность понятия «наставничество» раскрыта в трудах С.Г. Вершловского, Л.Н. Лесохиной, Г.В. Сухобской и др. Вопросы педагогического наставничества рассматривались в исследованиях Т.И. Бочкаревой, С.Н. Иконниковой, А.И. Ходакова, В.М. Шепеля и др.

Наставничество предполагает индивидуальную работу с выпускниками, принятыми на работу в учреждение образования и не имеющими стажа педагогической деятельности. Как правило, за молодым специалистом закрепляется педагог-наставник, высококвалифицированный педагогический работник, владеющий знаниями методик преподавания и воспитания, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, практическими знаниями и опытом. Педагог-наставник должен уметь разрабатывать оптимальную программу педагогической помощи молодому специалисту образования с учетом его индивидуальных особенностей, уровня профессионализма и коммуникативных навыков; устанавливать с ним межличностные контакты, предлагать конструктивные формы и методы взаимодействия;

владеть педагогической рефлексией, способностью к самоанализу, саморазвитию [1].

Наставничество целесообразно устанавливать для впервые принятого на работу молодого специалиста образования сроком до 1 года – для выпускников учреждений высшего образования; до 2 лет – для выпускников учреждений среднего специального образования. Наставничество может быть коллективным, когда за одним педагогом-наставником закрепляется несколько молодых специалистов, и индивидуальным. Педагог-наставник совместно с молодым специалистом образования разрабатывают индивидуальный план наставничества. В течение всего периода наставничества педагог-наставник обеспечивает качественную и своевременную педагогическую поддержку молодого специалиста в соответствии с индивидуальным планом.

Молодой специалист с помощью педагога-наставника создает портфолио, включающее педагогические находки, анкеты с отзывами на проведенные уроки и т.д., фиксирует достижения в профессиональном и личностном плане. По завершении выполнения индивидуального плана наставничества педагог-наставник составляет характеристику на молодого учителя, акцентируя внимание на результатах его деятельности. На основании представленных характеристик и портфолио квалификационная (аттестационная) комиссия оценивает достижения молодого специалиста.

Педагог-наставник несет персональную, моральную и административную ответственность за свою работу с молодым учителем. Персональная ответственность распространяется на качество обучения молодого специалиста образования и его действия в период прохождения наставничества, связанные с трудовой деятельностью в учреждении образования. Моральная и административная ответственность – это прежде всего ответственность перед самим собой и руководством учреждения образования за подготовку молодого специалиста.

В отличие от традиционного наставничества, обратное наставничество явление относительно новое и возникло примерно в 90-е гг. XX в., в реальном секторе экономики, где выпускники университетов обучали прежде всего руководство компании, а затем и других сотрудников с опытом работы использовать интернет, новые технологии и устройства. В дальнейшем обратное наставничество стало применяться не только для повышения ИКТ грамотности, но и по широкому кругу вопросов, связанных с новыми методами анализа,

прогнозирования и др. Вопросы использования обратного наставничества для организации работы с персоналом рассматриваются в работах М.В. Кларина, И.Г. Минервина, М. Хави, М.Р. Бакли, влияние обратного наставничества на формирование лидерских качеств указывает Е.А. Парфенова, прикладные вопросы организации обратного наставничества освещены А.В. Блинниковой, М.В. Большедворской, М.В. Кузнецовой

Направлениями, в которых целесообразно осуществлять обратное наставничество, в первую очередь являются новые технологии, которые требуют знания методов работы с ними, для повышения эффективности образовательного процесса. В силу многих обстоятельств опытным педагогам не всегда удается уследить за всеми инновациями, что приводит к ситуации, когда педагоги с большим опытом работы и глубокими предметными и профессиональными знаниями не достаточно хорошо владеют информационными технологиями, новыми компьютерными программами и приложениями для мобильных устройств, реже своих молодых коллег используют социальные сети [2]. Современные выпускники относятся к поколению, которое выросло одновременно с развитием технологий и широким распространением Интернета, поэтому для них использование различных устройств является органичным. Это позволяет им достаточно успешно объяснять методы использования современных технологий своим старшим коллегам. Количество информации в современном мире так велико, что даже самый опытный профессионал не всегда успевает следить за всеми достижениями в своей профессиональной сфере.

В таком случае обратное наставничество является как раз тем методом, который позволяет решить данную проблемную ситуацию. Метод обратного наставничества используется не только в учреждениях образования, но и в любых других сферах деятельности. Суть метода состоит в объединении в пары для работы над определенной задачей опытных сотрудников и выпускников или молодых специалистов, причем в качестве наставника в таких парах выступает молодой специалист, который обучает тому, чем отлично владеет – новым технологиям [3]. Выпускники передовых вузов также могут владеть актуальной информацией о тенденциях развития отрасли, об успешном зарубежном опыте, что будет полезно для стратегического развития учреждения образования.

Однако не все опытные педагоги психологически готовы учиться у молодого специали-

ста. Чтобы избежать проблем в коллективе, необходимо тщательно продумать алгоритм его осуществления, ответственно подойти к формированию пар наставник-ученик, определить цели, задачи и порядок осуществления обратного наставничества, подобрать подходящие формы осуществления обратного наставничества, периодичность и систему оценивания успешности программы обучения, корректировки возникающих ошибок. Необходимо прописать регламент наставничества, подробно описать процесс проведения обучения (время, порядок обучения), задачи, а также результаты, к которым должно привести обучение. Также важно, чтобы молодой наставник лояльно и терпимо относился к обучающемуся, имел опыт работы с руководителями, поскольку последние не всегда готовы к открытому общению с подчиненными, а также понимал, что роль наставника ограничена только рамками определенной образовательной задачи, а не распространяется на все стороны профессиональной деятельности.

Руководитель для ускорения процесса обучения может сам распределить наставников и обучаемых, причем для создания максимально комфортных условий обучения можно предоставить сотруднику со стажем возможность выбора наставника. Процесс обучения может осуществляться в форме семинаров или тренингов для тех членов коллектива, кто в этом заинтересован, однако самой важной частью является индивидуальное сопровождение обучающихся, получение обратной связи и корректировка процесса обучения. Чтобы максимально упростить эту процедуру можно использовать возможности онлайн-ресурсов, и получать сведения об успешности обучения, возникающих вопросах и пожеланиях достаточно оперативно. Для оценки эффективности обучения важно предусмотреть индивидуальные задания, в процессе выполнения которых не только наставник оценивает эффективность своего труда, но и сам обучающийся может увидеть свой прогресс и выявить недоработки или те аспекты, которые представляют для него определенные трудности.

Таким образом использование наставничества в учреждении образования позволяет в короткие сроки и с минимальными затратами повысить квалификацию сотрудников, которые получают новые навыки и компетенции, улучшить их владение способами работы с новыми современными устройствами, програм-

мами и др., создать творческую атмосферу, улучшить взаимоотношения в коллективе, сформировать позитивный психологический микроклимат, задать вектор развития организации, как коллектива единомышленников; развить управленческие способности сотрудников, заинтересовать и удержать перспективных специалистов в учреждении образования.

#### **Список использованных источников**

1. Гуртовая, Е.Ю., Курбыко, З.С. Наставничество в учреждении образования как эффективная форма закрепления молодых специалистов в педагогической профессии [Текст] / Е.Ю. Гуртовая, З.С. Курбыко // Педагогические классы: опыт и перспективы: материалы II Республиканской науч.-практ. конф. / под ред. А.И. Жука, А.В. Позняк. – Минск: БГПУ, 2017. – С. 31-34.

2. Бурняшева, Л.А., Газгиреева, Л.Х. и др. Проблемы социально-экономического развития общества: моногр. [Текст] / Л.А. Бурняшева, Л.Х. Газгиреева, И.В. Глушко, Т.В. Городова, Е.В. Курушина, И.В. Минакова, А.А. Бурдейный, И.П. Политова, О.А. Фокина, М.В. Шмакова, Ю.А. Кузнецова и др. - St. Louis: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd, 2013.

3. Пупынина, Ю.О. Обратное наставничество как новый метод обучения персонала [Текст] / Ю.О. Пупынина // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем: материалы IX Всерос. науч.-практ. Internet-конф. – Уфа: Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2015. – С. 359-361.

© *Gortovaya E. Y., Gortovoi A.A., 2020*

#### **MENTORING AS A METHOD FOR DEVELOPING THE HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION (EDUCATION INSTITUTION)**

*The article discusses the use of various types of mentoring (direct and reverse) for the development of human resources of an educational institution. The need for this work is confirmed by the data of a survey of employers of BSPU about the structure of the demanded competencies of BSPU graduates. Recommendations for organizing mentoring in an educational institution are given.*

**Keywords:** *mentoring, reverse mentoring, human resources of the educational institution, staff training, employers, in-demand competencies.*