

Круглый стол «Наставничество»

Тема: Проблемы при реализации проектов по внедрению наставничества в вузах

Докладчик:

д.т.н. Полевой С.А.,

профессор Кафедры общего и проектного менеджмента

Факультета «Высшая школа управления»

Цель и задачи доклада

Цель

Выявить ключевые проблемы, возникающие при реализации проектов внедрения наставничества в вузах, и предложить пути их решения

Задачи

- Проанализировать типичные барьеры внедрения мешающие проетам
- Оценить организационные и кадровые вызовы
- Обозначить рекомендации по устойчивой реализации программ и проектов по внедрению наставничества

Актуальность наставничества в вузе

- Борьба за удержание талантливых студентов и аспирантов
- Поддержка молодых преподавателей и исследователей
- Развитие научных школ: Передача опыта и знаний от опытных сотрудников молодым
- Снижение стресса и академической неуспеваемости
- Необходимость адаптации студентов к академической и профессиональной среде
- Рост требований к soft skills выпускников

РЕАЛИИ

- Цифровая трансформация требует новых подходов к организации и поддержке наставничества.
- Наставничество — не просто «помощь старшего», а системный инструмент развития человеческого капитала в вузе

Многообразие форм наставничества в ВУЗе – **МНОГООБРАЗИЕ ПРОЕКТОВ**

Наставничество — это целенаправленное взаимодействие между опытным участником (наставником) и менее опытным (подопечным) с целью профессионального, личностного и/или академического развития.

- **Классическая модель:** преподаватель → студент
- **Одноранговая (peer-to-peer):** студент → студент
- Преподаватель (опытный → молодой специалист)
- Научный руководитель → аспирант / магистрант
- Смешанные форматы (цифровые платформы)
- Корпоративная модель: работодатель → студент

Системные проблемы – Где делают проекты?

- Проблемы на уровне организации
- Отсутствие стратегического видения и поддержки со стороны руководства
- Недостаток нормативно-правовой базы внутри вуза
- Отсутствие бюджетного или временного ресурса
- Низкая интеграция наставничества в образовательные и HR-процессы

Вывод

Без институционализации наставничество остаётся «инициативой энтузиастов».

Кадровая проблема – **КОМАНДА ПРОЕКТА**

"Кто должен ЭТИМ заниматься и за чей счет?"

- **Отсутствие регламентов:** Не прописаны права, обязанности, зоны ответственности наставника и наставляемого.
- **Неясность финансирования:** Нет ставок, доплат, премий за наставническую деятельность.
- **Вопрос нагрузки:** Как учитывать часы наставничества в учебной нагрузке ППС?
- **"Проектная усталость":** Наставничество – это еще один проект, который "спустили сверху".
- Недостаток подготовки наставников (нет тренингов, методических материалов)
- Дефицит квалифицированных наставников

Вывод
Наставничество не должно быть «ещё одной обязанностью без признания»

Мотивационный аспект «А что мне за это будет?» – **ЗАЧЕМ МНЕ ИДТИ В ЭТОТ ПРОЕКТ**

- **Отсутствие системы мотивации (материальной и нематериальной)**
 - **У преподавателей:** Отсутствие стимулов (материальных и нематериальных). Восприятие как "дополнительной обузы".
 - **У студентов-наставников:** Не засчитывается как практика, нет преференций при поступлении в магистратуру/аспирантуру.
 - **Непонимание ценности:** Наставляемые не видят личной выгоды от участия в программе.
-

Сопротивление культурной среды

«У нас так не принято» – **ВСЕГДА ТАК БЫЛО**

- **Закрытость академической среды:** Культура "одиночек", нежелание делиться наработками.
- **Возрастные и статусные барьеры:** Студенту сложно быть наставником для студента, молодому преподавателю – обращаться за помощью к коллеге.
- **Недоверие:** Наставляемые не верят, что программа принесет реальную пользу, а не является "формальностью".
- **Консерватизм:** "Мы и так справляемся, зачем что-то менять?"
- **Декларативность:** Наставничество становится "галочкой" в отчетности.
- **Выгорание энтузиастов:** Преподаватели и студенты, поверившие в идею, теряют мотивацию.
- **Дискредитация идеи:** Формируется устойчивое мнение, что "наставничество у нас не работает".
- **Потеря ресурсов:** Потрачены время, силы и, возможно, деньги без какой-либо отдачи.

Методические проблемы – отсутствие системы оценки эффективности «Мы готовы быть наставниками, но не знаем как»

**Формальный подход
к оценке - Проблема
оценки
эффективности:**

Как измерить успех?
Количеством встреч?
Отзывами?
Успехами студентов?

- Краткосрочность проектов → отсутствие долгосрочных данных
- Отсутствие чётких KPI и критериев успеха
- Сложность измерения нематериальных результатов (доверие, мотивация)
- Отсутствие систематического мониторинга и анализа
- Недостаток методических рекомендаций
 - **Отсутствие подготовки:** Нет системных программ обучения наставников (тьюторским, коучинговым компетенциям).
 - **Дефицит инструментов:** Нет готовых кейсов, чек-листов, диагностических материалов.
 - **Размытость целей:** Непонятно, каких конкретных результатов должна достичь программа наставничества.

Пути решения - Как внедрять наставничество эффективно? - ГДЕ РЕАЛИЗУЕМ ПРОЕКТЫ

Успех в сочетании системного подхода и гибкости

Содержание: (Сгруппировано по блокам проблем)

- **Организационный блок:** Обеспечьте поддержку со стороны руководства ВУЗа, разработка стратегии наставничества, разработать Положение о наставничестве, закрепить финансовые и административные механизмы.
- **Мотивационный блок:** Внедрить систему бонусов (гранты, премии, преимущества при конкурсах), развивать нематериальное признание (конкурсы, звания "Лучший наставник").
- **Методический блок:** Создать Центр компетенций по наставничеству для системного обучения и поддержки наставников, разработать "дорожные карты«, осуществлять подготовку наставников, проводить цифровую аналитику результатов, начало с пилотного проекта в одном подразделении, разработайте понятные правила и ожидания для всех участников, интеграция наставничества в учебный процесс: организация практик, семинаров, внедрение элементов наставничества в формальные дисциплины
- **Культурный блок:** продвигать успешные кейсы, вовлекать лидеров мнений.

Заключение

Наставничество — это инвестиция в будущее вуза
«Наставник не ведёт за собой — он помогает увидеть путь.»

- Наставничество — инструмент роста и развития личности.
- Успех зависит от системности, мотивации и цифровой зрелости организации.
- Проблемы внедрения реальны, но преодолимы
- Ключ к успеху — системность, поддержка и культура
- Наставничество усиливает качество образования, вовлечённость и удержание талантов
- Реализация проектов наставничества требует комплексного подхода, участия всех заинтересованных сторон и поддержки на всех уровнях организации.
- Перспективы развития связаны с выстраиванием системной работы, обменом опытом и внедрением лучших практик отечественных и зарубежных университетов.
- Необходимо проявлять инициативу, привлекать ресурсы и поощрять активных участников для успешной реализации проектов наставничества.

Благодарю за внимание