



Известия Балтийской государственной академии
рыбопромышленного флота. 2026. № 1(75). С. 284–293
Научная статья
УДК 371.23
Doi:10.46845/2071-5331-2026-1-75-284-293

Профессиональное наставничество: задачи, содержание, функции

Ольга Юрьевна Шитакова¹✉, Александр Юрьевич Гуськов²✉,
Павел Николаевич Иванов³✉, Сергей Александрович Дрозденко⁴✉
Татьяна Владимировна Сидорина⁵✉

^{1,2,5}Новосибирский государственный университет инженерии и биотехнологий,
Новосибирск, Россия

^{3,4,5}Новосибирский ордена Жукова военный институт им. генерала армии И. К. Яковлева
войск национальной гвардии Российской Федерации, Новосибирск, Россия

¹Ch1989@yandex.ru✉, <http://orcid.org/0009-0002-8594-9807>

²alexguskov1@vk.com✉, <http://orcid.org/0009-0002-3191-4799>

³ivanovi.2009@mail.ru✉, <http://orcid.org/0009-0001-1460-4142>

⁴drozdenko.sa@yandex.ru✉, <http://orcid.org/0009-0002-7909-4665>

⁵sidorinata@mail.ru✉, <http://orcid.org/0000-0003-2163-7687>

Аннотация. Рассматривается профессиональное наставничество как универсальный механизм обеспечения профессиональной социализации индивида, технология организации и сопровождения его личностного, профессионального развития, формирования духовно-нравственных и гражданско-патриотических качеств. Представлены возможные варианты решения педагогической проблемы наставничества. Не только система образования, но и современный бизнес «взял на вооружение» прием наставничества при подготовке и адаптации молодых специалистов. Цель – проанализировать основы системы профессионального наставничества.

Ключевые слова: наставничество, профессиональная социализация, основы системы

Для цитирования: Шитакова, О. Ю., Гуськов, А. Ю., Иванов, П. Н., Дрозденко, С. А., Сидорина, Т. В. Профессиональное наставничество: задачи, содержание, функции // Известия Балтийской государственной академии рыбопромышленного флота. – 2026. – № 1(75). – С. 284–293.

Введение

Актуальность статьи обусловлена пониманием необходимости развития профессионального наставничества, что усилит практическую направленность и качество образовательного процесса образовательных организаций. Цель исследования состоит в выявлении и обосновании понятия. Цели, задач, содержания и функций наставничества. Наставничество имеет длительную и насыщенную историю, истоки которой лежат в глубокой древности. Например, в эпоху Средневековья репетиторство осуществлялось в виде подмастерья. Опытные мастера брали в ученики молодых ребят, которые перенимали у них навыки и мастерство.

Этот метод обучения имел более практический характер и основывался на передаче опыта от наставника к подопечному. В XVIII-XIX столетиях репетиторство стало важной составляющей образовательного процесса в академических кругах. А университетские профессора стали наставниками своих студентов, оказывая им поддержку в научной деятельности. Эта практика актуальна и в наши дни, особенно в научных и академических областях.

В XX веке репетиторство стало общепринятой практикой и в деловой среде. Многие организации начали внедрять программы для содействия развитию своих сотрудников. Сегодня такие программы стали неотъемлемой частью культуры корпоративного прогресса, а также значимым элементом в сфере предпринимательства и стартапов.

Наставничество в военных институтах способствует формированию у будущих офицеров профессиональных, личностных и гражданских качеств, усилению патриотического воспитания, развитию командных и навыков. На протяжении XX века репетиторство претерпело перемены и приобрело широкую популярность в бизнес-сфере. Если ранее оно в основном ассоциировалось

с учебным процессом и передачей знаний от педагога к ученику, то в XX веке оно стало играть перво-степенную роль в профессиональном становлении и подъеме по карьерной лестнице [1].

Наставничество, как явление, имеющее социальную значимость, представляет собой намеренную систему передачи знаний, оказания поддержки и сопровождения индивида через взаимодействие с более компетентным и осведомленным наставником. Этот феномен в российской педагогической практике складывался веками, опираясь на богатые культурные традиции, берущие начало в ремесленных объединениях, духовном учительстве и воинских принципах.

В его основе – не просто обмен знаниями и опытом, а передача фундаментальных мировоззренческих принципов, моральных установок и поведенческих моделей, укорененных в традиционных российских духовно-нравственных ориентирах.

Несмотря на некоторую известность, деятельность наставника не имеет единого толкования. Далее рассмотрим спектр взглядов исследователей, занимавшихся анализом наставничества как социальной структуры и внесших вклад в развитие теории его функционирования в рамках общественной системы (Таблица 1).

Таблица 1

Панорама мнений исследователей, рассматривавших профессиональное наставничество как социальную систему

Исследователи	Характеристика мнений исследователей
Л. С. Выготский	... его теория социального конструктивизма и идея о роли социального взаимодействия в развитии личности оказали влияние на понимание наставничества <i>как процесса социализации и обмена знаниями внутри системы.</i>
Ю. Л. Коломинский	... исследовал вопросы педагогического взаимодействия и <i>социального характера наставничества</i> , рассматривая его как систему социального воспроизводства и развития.
В. М. Тарасов	... исследовал особенности образовательных систем и роль <i>наставничества в их функционировании как социальной системы</i>
О. Ф. Шмидт	... рассматривал <i>наставничество с точки зрения социальной педагогики</i> , роль социальных институтов и механизмов передачи культурных ценностей.
М. М. Бим-Бад	... его теория социальных систем включает модели функционирования <i>педагогических наставнических практик как элементов социальной системы.</i>
П. Бернер	... исследовал роль <i>наставничества</i> внутри учреждений и организаций <i>как социального института</i> , его структуру и динамику.
Р. Лассуэль	... исследовал социальные сети и роль <i>наставничества в рамках социальных и профессиональных групп.</i>
Э. Дюркгейм	... анализируя теорию о социальной функции институтов поясняет, что <i>наставническая деятельность функционирует как социальная система</i> , способствующая интеграции и социализации.
М. Фуко	... его идеи о власти, дисциплине и социальном контроле применимы к изучению <i>наставничества как части социальных отношений и систем.</i>
В. Вуйчик	... исследовал организационные и системные аспекты <i>наставнической деятельности в образовательных учреждениях как социальной системы.</i>

В России до XVII века слово «наставник» употреблялось в значении «учитель, воспитатель». В 1813 году согласно постановлению Министерства народного просвещения вводилась должность наставника в учебных заведениях. В русском литературном и разговорном языке с середины XVII века слово «наставник» употреблялось в значении «учитель, воспитатель», в обязанности которых входило наблюдение за учениками, их изучение, «поправление их ошибок», «внушение приличий и вкусов», «разговорами и поступками укоренение в их сердца правила нравственности». Ушинский К. Д., анализируя сущность наставничества, говорит об умении реализовать творческий и душевный подъем обучающегося; называл творческий и душевный подъем вершиной наставничества [26].

Со временем слово «наставник» было вытеснено из разговорной речи и в словаре Ожегова С. И. обозначено уже как книжное, устаревшее значение слова «учитель», «руководитель» [7].

Наставническая деятельность как социальная система и вид социальной деятельности на современном этапе определяется:

- ценностями (приоритет развития личности, учение и социальная активность для лично-стно и социально значимой самореализации);
- мотивами (ценностно-смысловая мотивированность наставника к выполняемой деятельности);



- нормами (наставник принимает ответственность за подопечного и результаты его социально значимой деятельности);
- целями (направленность наставнической деятельности на освоение наставляемыми духовно-нравственных основ и ценностей, ключевых навыков и профессиональных компетенций);
- условиями: позицией субъектов в условиях наставничества (наставник создает условия, взаимное партнерство и взаимодействие);
- методами (беседа, консультирование, диалог, проектный метод, создание проблемных ситуаций, интерактивные методы и др.);
- средствами (традиционные дополняются инновационными);
- рефлексией (смещение акцента на самоконтроль и самооценку участников субъект-субъектного взаимодействия) [14].

В отличие от общей наставнической деятельности, *профессиональная наставническая деятельность* – это многоуровневая социальная система, организация и реализация поддержки, развития и обучения будущих профессионалов на различных уровнях общества, образования, профессиональной сферы и других сферах жизни. Она включает в себя создание структур и механизмов, обеспечивающих передачу опыта, знаний, навыков и ценностей между различными уровнями и субъектами социальной системы, чтобы способствовать личностному росту, профессиональному развитию и социальной интеграции.

В области профессионального наставничества исследователи выделяют несколько основополагающих моментов:

1. Задачи профессионального наставничества: совершенствование профессиональных навыков и личностного роста, приспособление к профессиональной среде, оказание помощи в сложных ситуациях.

2. Иерархичность структуры, определяемая наличием разнообразных ступеней наставничества: персональный уровень (взаимодействие наставника и наставляемого); корпоративный (мониторинг внутри компаний); межкорпоративный (обмен опытом между разными профессиональными объединениями); общественный (ориентированный на прогресс профессионального сообщества, в целом) и др.

3. Способы осуществления – личные консультации, коллективные программы, сети наставников, площадки для обмена опытом [25].

Профессиональное наставничество выступает средством сбалансированного развития личности и общества, предлагая поддержку на различных этапах их существования. Профессиональное наставничество как общественный институт представляет собой сеть взаимодействий, отношений и процедур, ориентированных на обмен знаниями и становление личности в рамках конкретных общественных структур (образования, рабочей среды, организации). Оно охватывает ансамбль компонентов, задач и строений, обеспечивающих стабильную работу и эволюцию менторских взаимоотношений.

Наставническая система – это специально организованный комплекс взаимосвязанных элементов, в котором происходит передача знаний, опыта, умений и моральных устоев от более квалифицированных наставников к их протеже. Эта система включает в себя целеполагание, итог, наполнение, формы и способы ее осуществления, а также процессы и ресурсы, взаимоотношения, гарантирующие продуктивный рост участников в профессиональном и личностном плане. Составляющие компоненты системы профессионального наставничества:

- Цель – ожидаемый результат деятельности наставнической системы;
- Итог – заключительный этап работы системы, ощутимый и поддающийся измерению эффект, достигаемый на контролируемых этапах наставничества;
- Содержание – наполнение основополагающей информацией, заданной концепцией, документацией, методологическими инструкциями;
- Формы и методы осуществления наставнической деятельности;
- Способы – конкретные инструменты и подходы для достижения целей наставнической деятельности [15].

Среди главных характеристик профессионального наставничества как общественного института исследователи подчеркивают:

1. Целенаправленность и динамичность (основные цели: развитие профессиональных и личностных качеств, передача культуры и ценностей; совершенствование и адаптация процессов к постоянно изменяющимся условиям).

2. Социальная роль и включенность (наставничество выполняет важные функции социализации, интеграции, воспитания профессиональных и культурных ценностей).

3. Целостность и взаимодействие элементов (в систему входят субъекты: наставники, подопечные, руководители подструктур; ресурсы: люди, нормативно-методические основы: правила, стандарты, программы; инфраструктура, материалы и др.).

4. Структурированность процессов (взаимодействия в соответствии с установленными планами и сценариями; регламентированные формы взаимодействия).

5. Многоуровневость и иерархичность (взаимодействия между наставниками и подопечными на разных уровнях: индивидуальном, группового, организационном; субординационное распределение ролей и функций, определяющих их взаимодействие) [21].

Значительный вклад в развитие наставнической деятельности внесли российские ученые и педагоги. К вопросу рассмотрения наставничества неоднократно обращались ученые: Батышев С. А., Сластенин В. А., Томин Н. А., Шапкин В. В. и др. Сущность понятия наставничества находим в трудах Вершловского С. Г., Батышева С. Я., Лесохиной Л. Н., Сухобской В. Г. и др.

Ученые, включая Вершловского С. Г., Кричевского В. Ю., Лебедева О. Е., Лесохину Л. Н., Львова Ю. Л., Мезенцева А. А. и других, рассматривали наставничество как форму помощи новым преподавателям со стороны их более опытных коллег. В отличие от западных аналогов, таких как тьюторство, коучинг или менторство, российское наставничество не ограничивается лишь передачей профессиональных навыков или помощью в решении конкретных задач. Оно является комплексным педагогическим процессом, ориентированным на развитие личности через наследование профессиональных ценностей. Рассмотрим понятия «ментор», «тьютор», «коуч», «фасилитатор» имеют свои особенности (Таблица 2).

Таблица 2

Характеристика понятий «ментор», «тьютор», «коуч», «фасилитатор», «наставник»

Понятие	Характеристика понятия
Наставник	Наставник – это не просто носитель профессии, а проводник, наставляющий на путь профессионального и личностного становления. В разные эпохи и культурах его называли по-разному: учитель, мастер, гуру, мэтр, пастырь, вождь, наставляющий отец. Каждое из этих определений подчёркивает ту или иную грань его роли – от передачи знаний до духовного руководства. Однако суть остаётся неизменной: наставник – тот, кто помогает другому обрести собственный путь, а не идти за ним. Слово «наставник» этимологически восходит к глаголу «ставить» с приставкой «на-», что буквально означает «поставить на путь». Эта метафора точно отражает суть феномена: наставничество – это не пожизненное ведомство, а временное сопровождение, цель которого – дать подопечному инструменты, ориентиры и уверенность для самостоятельного движения вперед. В профессиональной среде наставничество реализуется как практико-ориентированное сопровождение молодого специалиста со стороны опытного, авторитетного и высококвалифицированного коллеги непосредственно в условиях реальной трудовой деятельности. Это не формальное обучение в классе, а передача живого опыта – включая не только технические навыки, но и профессиональную этику, тактику принятия решений и корпоративную культуру [21].
Ментор	Ментор (от «намерение») – это учитель, руководитель, наставник, воспитатель, надзиратель при передаче опыта стажеру более опытным сотрудником в режиме «делай как я» [21].
Тьютор	Тьютор (наставник) – это позиция старшего, сопровождающего процесс формирования каждым студентом собственной образовательной программы и оказывающего консультации в ответ на их конкретные образовательные запросы. <i>Задача тьютора</i> – оказание поддержки к новым условиям обучения в адаптационный период, а <i>задача наставника</i> – оказывать поддержку в период адаптации к профессии и условиям жизни в коллективе [21].
Коуч	Коуч (тренер) – это опытный сотрудник, который умеет организовать процесс обучения, основываясь на партнёрских взаимоотношениях, может вдохновлять обучающихся на поиск решения проблем самостоятельно [9].
Фасилитатор	Фасилитатор (от «легкий, удобный») – это опытный руководитель, который обеспечивает успешную коммуникацию группы с использованием креативных моделей корпоративного обучения [21].



Исследователи приходят к выводу о том, что наставничество не имеет возраста и границ, оно должно соответствовать целям: для детей и подростков – это профориентация; для студентов, стажеров, потерянного поколения – это погружение в профессию; для новых сотрудников – это адаптация (оптимально оперативный и эффективный вход в рабочий режим); для управленческого персонала – переход на более высокий и разносторонний уровень качества управления. В конце 2018 г. был утвержден национальный проект «Образование», в котором наставничество играет одну из ведущих ролей в его реализации.

Историографический анализ проблемы воспитания военных кадров [4; 5; 12] позволяет сделать вывод, что институт наставничества – это не новая веха в системе становления молодых офицеров, а продолжение профессиональных традиций: профессиональная подготовка осуществлялась через систему военных училищ, командных академий и курсов, где опытные офицеры и преподаватели передавали свои знания молодому поколению; практическое наставничество реализовалось в форме командиров и старшин, которые курировали, обучали и направляли младших солдат и офицеров.

Ряд ученых рассматривали систему наставничества как один из способов воспитания будущих офицеров. Так, Демьянов А. А. [4] предлагает рассматривать наставничество как способ руководства научной работой в учебно-научных подразделениях, а Шуманский И. И. [24] рассматривает наставничество как одну из форм индивидуальной воспитательной работы, сущность которой раскрывается в ведомственных нормативно-правовых актах.

Ключевая особенность профессионального наставничества – его взаимная внутренняя мотивированность. В отличие от формального обучения, где инициатива исходит преимущественно от педагога, наставничество строится на добровольном, осознанном участии обеих сторон. Для наставника это – акт профессионального служения и самореализации через развитие другого; для подопечного – путь к самоопределению и обретению профессиональной идентичности. Таким образом, наставничество становится диалогом равных, даже при сохранении иерархии компетенций.

Принципиальное отличие профессионального наставничества от традиционного обучения заключается в том, что «учебным материалом» выступает не предмет, а личность самого наставника. Его мировоззрение, этические установки, стиль принятия решений, способность к рефлексии – всё это становится живым, осязаемым содержанием, усваиваемым через подражание, диалог и совместное действие. В этом смысле наставник – не транслятор знаний, а носитель и олицетворение профессиональной культуры.

Истоки наставничества в Вооруженных силах России уходят корнями в древнюю русскую военную традицию, которая развивалась на протяжении всей истории страны. Передача опыта – ключевой элемент в формировании профессионального и морального облика российского военнослужащего. В древнерусских княжествах практиковалось наставничество военачальников и князей над молодыми воинами. В российской армии XVIII–XIX веков наставничество являлось частью системы подготовки офицеров и солдат.

Достаточно четкое представление о профессиональном наставничестве дает возможность применить для оценки этого феномена SWOT-анализ. Акроним SWOT был введен Эндрюсом К. в 1963 году, а затем предложена технология использования SWOT для разработки стратегии поведения фирм. Метод SWOT-анализа – это инструмент комплексной оценки ситуации, включающий выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, связанных с определенной деятельностью. В случае характеристики профессиональной наставнической деятельности применение SWOT-анализа помогает понять её внутренние преимущества и недостатки, а также внешние условия, которые могут способствовать или препятствовать развитию. Исследователи считают, что выводы на основе SWOT, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов [18].

Цель SWOT-метода заключается в сведении к минимуму слабых сторон рассматриваемой ситуации (деятельности) и наибольшем развитии сильных сторон. SWOT-метод позволяет сконцентрировать внимание на выявлении факторов внутренней и внешней среды процесса (проекта), который планируется реализовать и для этого делим набор факторов на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта рассмотрения, то есть являются тем, на что сам объект способен повлиять. *Сильные (S) и Возможности (O)* объекта рассмотрения характеризуют свойства, дающие преимущества перед другими и потому показывают положительное влияние. *Слабые (W) и угрозы (T)* показывают свойства, ослабляющие объект рассмотрения и тем самым, демонстрируют факторы, способные осложнить достижение цели. *Возможности (O) и угрозы (T)* являются факторами внешней среды, то есть тем, что может повлиять на объект извне [18].

В нашем исследовании применим SWOT-метод для исследования процесса формирования навыков профессионального наставничества у курсантов военных институтов (Таблица 3).

Таблица 3

SWOT-метод для характеристики этапов развития наставничества

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
– качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданных вокруг наставляемого; – атмосфера сотрудничества в коллективе; – активный рост качества деятельности нового сотрудника благодаря наставнику; – наставничество как метод профессиональной адаптации; – повышение качества деятельности не только молодых работников, но и самих наставников; – усиление чувства ответственности у наставника за собственные знания; – приобщение молодого работника к корпоративной культуре организации. – проявление наставничества как ресурса повышения гражданственности, трудовой сознательности, желания работников служить своим трудом укреплению могущества и прогрессу нашей Родины; – наставник понимает социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, показатели успешности ее хода и результатов; – способность наставляемого самостоятельно осуществлять деятельность; – сопутствующие показатели результата деятельности наставника: высокие результаты деятельности собственные и наставляемого; ускорение профессионального развития наставляемого; – процессуальные показатели успешности наставнической деятельности соотносятся с ее общими задачами: сформированность у наставляемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника; устойчивая внутренняя мотивация наставляемого к деятельности; компетентность наставляемого в деятельности, которую он осваивает	– недостаточная подготовленность наставников, отсутствие необходимой квалификации, педагогического и психологического сопровождения; – вероятность необъективного или ошибочного обучения; – несовместимость наставника и подопечного; – излишняя зависимость и пассивность подопечного; – некорректное (поверхностное) наставничество; – ограниченность времени наставника, возможные сложности с регулярностью встреч; – недостаток ресурсов или поддержки со стороны организации; – формирование необъективных оценок и рекомендаций; – передача негативных или устаревших стереотипов и практик; – нарушение границ, конфиденциальности; – использование наставничества в личных целях. – формальный поход: «наставничество ради наставничества», когда нет целевой установки, какие знания должен передать наставник и чему должен научиться наставляемый; – отсутствие персональной ответственности за результат, когда цели наставничества слишком размыты, и отсутствует комплекс показателей, по которым можно оценить качество наставнической деятельности. – «внезапное наставничество», когда оно поспешно внедряется. – избыточная формализация процесса, когда подготовка документации затмевает его цели; – «двойные стандарты», когда в программа наставничества не совпадает с его реализацией



Возможности (О)	Угрозы и риски (Т)
– опыт наставника в преодолении образовательного, профессионального, отраслевого и других дефицитов, имеющих у наставляемого; – высокий уровень духовной и нравственной зрелости социокультурной среды или корпоративной культуры; – стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата; уменьшение объема основной нагрузки; различные формы нематериального стимулирования); – наличие у наставника специального образования или подготовки; – возрастанием роли цифровых технологий как универсального информационного базиса; – создание условий для развития творческого потенциала самих наставников; – расширение осведомленности наставников о социально-психологических особенностях современного поколения, культурных ценностях и рисках их социализации; – работа над развитием гражданской позиции и социальной активности молодых людей, их включенности в жизнь российского государства, в утверждение российских духовных ценностей; – совершенствование практики отбора и подготовки наставников, которым присущи такие качества, как потребность в профессиональном и личностном развитии, умение создавать комфортную и дружелюбную атмосферу, открытость, доступность, желание делиться своим опытом, планировать вместе с начинающим сотрудником шаги совместной работы, стремление узнать о потребностях и способностях молодого работника и оказать ему поддержку в процессе их реализации. – продолжение традиций отечественного наставничества, которое на протяжении многих лет обеспечивало качественное введение квалифицированных кадров в реальную профессиональную деятельность и последовательный рост их мастерства	– недостаточная готовность наставников: отсутствие педагогических, психологических и коммуникативных навыков; – профессиональная некомпетентность: передача устаревших, ошибочных или субъективных моделей поведения; – личностная несовместимость: конфликт ценностей, стилей общения или ожиданий между наставником и подопечным; – формирование зависимости: подавление инициативности и критического мышления у подопечного; – поверхностность взаимодействия: формальное, ритуализированное сопровождение без глубины и рефлексии; – отсутствие системности: отсутствие четких целей, планов, критериев оценки и обратной связи; – ресурсные ограничения: нехватка времени у наставника, отсутствие поддержки со стороны руководства; – этические нарушения: нарушение границ, разглашение конфиденциальной информации, использование наставничества в личных целях; – репродукция негатива: трансляция устаревших стереотипов, деструктивных моделей управления или корпоративного токсичного поведения. – тенденции «административного упрощения» и «ускорения» процессов; – риск механического «введения» наставничества, приводящее к его имитации; – введение функций наставничества в обязанности, как дополнительная трудовая функция, без дополнительной оплаты труда и с поверхностной, формальной подготовкой на краткосрочных курсах; – смещение цели деятельности наставника с поддержки сопровождаемого на иной объект; – опасность «наставнико-центрированности» процесса, когда все внимание сосредоточено на фигуре и деятельности самого наставника, а наставляемые оказываются нужны лишь для введения наставничества.

Внедрение наставничества влечет за собой, как можно наблюдать на практике, ряд положительных последствий: повышение результативности: программы наставничества демонстрируют высокую эффективность в развитии специалистов; ускоренная адаптация в профессиональной среде: новые сотрудники быстрее интегрируются, усваивая корпоративные нормы и демонстрируя высокие результаты; сокращение времени адаптации: период, необходимый для освоения в коллективе и понимания негласных правил, становится короче; передача практического опыта: опытные сотрудники делятся знаниями, стратегиями принятия решений и профессиональными ценностями; подъем общей продуктивности: растет эффективность как новичков, так и вовлеченность наставников; активизация профессионального самоанализа: наставники глубже анализируют свою работу и знания; укрепление корпоративной культуры: новые сотрудники быстрее принимают ценности, правила и обычаи компании [18].

Для снижения возможных рисков при внедрении наставничества, мы считаем, необходимо: обеспечить системную организацию наставничества, включая тщательный отбор и обучение наставников по специализированным программам; проводить диагностику при формировании пар «наставник-наставляемый»; разрабатывать регламентирующие документы и этические

нормы; внедрять системы контроля и оценки эффективности взаимодействия; обеспечить поддержку ресурсами и мотивацией со стороны руководства, то есть формировать культуру наставничества.

Культура наставничества – это не простая «передача опыта», а совокупность норм, ценностей, целей, способов взаимодействия и ответственности, которые делают наставничество развивающим, этичным и результативным. Актуальность ее сегодня связана с тем, что наставничество стало массовой управленческой и образовательной практикой (школа, вуз, бизнес, госслужба, медицина, IT, волонтерство), но качество не всегда успевает за масштабом. Бескультурные в наставничестве – это разрушение этических, педагогических и организационных норм: наставничество превращается в контроль, унижение, эксплуатацию или формальность [20].

Под «бескультурьем» понимается унижение, грубость, токсичная коммуникация, злоупотребление властью, дискриминационные практики, нарушение границ и конфиденциальности, «педагогический цинизм» и т. д.

Нами разработан и предложен в практику гражданского и военного институтов «Этический кодекс наставничества», который включает: (структура и ключевые нормы)

1) Принципы (достоинство и безопасность личности; профессиональная доброжелательность и уважение; ответственность и компетентность; конфиденциальность и границы взаимодействия; нулевая терпимость к дискриминации и унижению).

2) Запрещенные практики (публичное унижение наставляемого; манипуляции, давление, угрозы административными мерами; сексуализированные комментарии; сбор «компромата», распространение частной информации; принуждение к неоплачиваемому труду, не связанному с развитием).

3) Нормы наставнической коммуникации (разбор ошибок: «ошибка – ресурс», запрет на стыжение; право наставляемого на несогласие и второе мнение).

4) Регламент конфиденциальности (что можно обсуждать только в паре; что и при каких условиях может быть вынесено координатору за угрозу безопасности, нарушение закона, систематический буллинг).

5) Санкции и восстановительные практики (предупреждение, обязательное обучение, временное отстранение от наставничества, дисциплинарные меры в рамках локальных актов; восстановительная беседа, если уместно и безопасно).

В программу, рассчитанную на 18 часов, проводимую нами по обучению наставников, входят:

Модуль 1. Роль и границы наставника (наставник не «начальник» и не «оценщик личности»; контракт, конфиденциальность, конфликт интересов).

Модуль 2. Коммуникация и обратная связь без токсичности (ненасильственная коммуникация и факты вместо оценок; технологии обратной связи (SBI/STAR-подходы, «что было – что сделать иначе»).

Модуль 3. Сложные разговоры и профилактика буллинга (деэскалация конфликтов, работа с сопротивлением; распознавание микрогрубости, пассивной агрессии).

Модуль 4. Этические кейсы (ситуационные задачи: границы, дискриминация, давление, «любимчики»; разбор «серых зон»: когда помощь превращается в контроль).

Модуль 5. Супервизия и самопрофилактика выгорания (как не переносить свой стресс на наставляемого; когда наставнику нужен супервизор, психолог, методист).

Таким образом, анализ научных работ о наставничестве показывает, что в текущих условиях меняющейся политической и социально-экономической обстановки отношение к наставничеству изменилось, однако его значимость сохраняется. Наставничество эволюционировало по сферам применения, охватывая не только профессиональную область и социальные отношения, но и воспитание и образование. Современные социально-экономические и технологические изменения радикально переосмыслили роль и суть наставничества.

В прошлом это явление сводилось к передаче узкоспециализированных знаний, но в настоящее время оно играет роль стратегического инструмента для управления человеческими ресурсами, затрагивая области образования, развития карьеры, воспитания и создания корпоративной культуры. В эпоху цифровой экономики и быстро меняющихся компетенций, наставничество становится особенно ценным в деловой среде.



Компании все чаще применяют гибридные модели, так называемое «комбинированное наставничество», которое объединяет личное взаимодействие с цифровыми платформами, персональное сопровождение с сетевым обучением, а также профессиональные знания с развитием гибких навыков.

Эффективно выстроенная система наставничества может не только гарантировать передачу профессионального опыта, но и служить мощным источником для формирования нового поколения специалистов, отличающихся высокой адаптивностью, этической сознательностью и лидерскими качествами. Более того, внедрение цифровых технологий и сетевых платформ в наставнические практики открывает новые перспективы для создания устойчивых профессиональных сообществ, объединяющих наставников, молодых специалистов и ведущие бизнес-организации.

Профессиональное наставничество, рассматриваемое как социальная система, представляет собой сложный и динамичный процесс, способствующий передаче опыта, развитию профессиональных и личностных качеств в рамках социальных институтов и структур.

Список источников

1. Батышев, С. А. Наставничество в системе профессионального образования. – Москва : Академия, 2008. – 192 с.
2. Бутенко, В. С., Бутенко, О. С. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации // Гуманитарные и социальные науки. – Серия «Психология». – 2012 – № 4. – С. 248–255.
3. Воробьева, Е. В., Разуменко, В. А., Семенова, Н. К. Сравнительный анализ коучинга и наставничества // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1193–1196.
4. Демьянов, А. А., Руденко, А. Е., Бьядовский, Д. А. Организация руководства (наставничества) солдат (операторов) научной работы в научно-исследовательском отделе // Образование. Наука. Карьера : сборник материалов Международной научно методической конференции. – Курск, 2018. – С. 235–241.
5. Долгушева, А. Н., Кадневский, В. М., Сергиенко, В. И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 264–268.
6. Ковалев, А. А. Организация системы наставничества молодых офицеров силовых структур // Символ науки. – 2016. – № 1. – С. 167–170.
7. Круглова, И. В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя : автореф. ... канд. пед. наук. – Москва : МГПИ, 2007. – 21 с.
8. Майсак, О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1(21). – С. 151–157.
9. Масалимова, А. Р. Корпоративная подготовка наставников. – Казань : Печать-Сервис, 2013. – 183 с.
11. О школе и учителе: сборник постановлений и материалов. – Москва, 1938. – С. 40.
12. Радостина, Н. Б. Исторический аспект развития профессионального наставничества // Научное творчество молодежи как ресурс развития современного общества : сборник материалов Всероссийской научно практической конференции. – Нижний Новгород, 2017. – С. 90–95.
13. Савинова, С. Ю., Кудрявцева, В. В. Наставничество: традиция и новые смыслы // Научное мнение. – 2015. – № 11.
14. Сафонов, А. А., Петровская, Е. С. Актуальность реализации педагогической системы наставничества в высшем учебном заведении // Концепции современного образования: время перемен : сборник научных трудов. – Казань, 2020. – С. 176–182.
15. Сидорина, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. – Новосибирск : СИУ, 2014. – 215 с.
16. Слостенин, В. А., Исаев, И. Ф., Шиянов, Е. Н. Педагогика. – Москва : Академия, 2020. – 576 с.
17. Сорокина, Е. Л., Елинская, Я. А. Использование технологии swot-анализа при проектировании программ развития образовательных учреждений // Сибирский институт практической психологии, педагогики и социальной работы. – URL: <https://sispp.ru/articles/ispolzovanie-tehnologii-swot-analiza-pri-proektirovanii-programm-razvitiya-obrazovatelnyh-uchrezhdenij/> (дата обращения 10.10.2025).
18. Суханова, Н. В., Баранова, О. В. Интеграция наставничества в образовательную среду технического университета // Вестник машиностроения. – 2024. – № 104(2). – С. 89–94.
19. Тетерятников, К. С., Камолов, С. Г., Потоцкая, Е. Д. Организационно-правовые механизмы экспорта образования в Российской Федерации // Международная экономика. – 2020. – № 4. – С. 56–66.
20. Тюнина, Е. Ю., Козлова, А. А. Формирование культуры наставничества в инженерном вузе: опыт и перспективы // Инженерный вестник Дона. – 2023. – № 2(75). – С. 112–120.

21. Указ Президента РФ от 27.06.2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника».

22. Филипп, К., Роланд, Б., Нильс, Б. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы // The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need Know to Survive in Business. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.

23. Фомин, Е. Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. – 2012. – № 7. – С. 6–8.

24. Челнокова, Е. А., Тюмасева, З. И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. – 2018. – № 4. – С. 11.

25. Шуманский, И. И. Наставничество как одна из форм организации индивидуально-воспитательной работы с военнослужащими (на примере организации наставничества в УИС) // Развитие военной педагогики в XXI веке : сборник материалов VI Межвузовской научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2019. – С. 520–525

26. Ушинский, К. Д. Письма о воспитании наследника русского престола. – Москва : Директ-Медиа, 2012. – 33 с.

Информация об авторах

О. Ю. Шитакова – аспирант;

А. Ю. Гуськов – аспирант;

П. Н. Иванов – адъюнкт;

С. А. Дрозденко – адъюнкт;

Т. В. Сидорина – научный руководитель, доктор педагогических наук, профессор.

Статья поступила в редакцию 22.01.2026; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.