

Институт наставничества в системе координат нормативного регулирования и правоприменения

Аннотация. Феномен наставничества исследуется авторами в нормативном и правоприменительном аспектах. Обозначены два ключевых направления нормативно-правового регулирования: регламентация наставничества на государственной службе, закрепление механизмов стимулирования и поощрения деятельности наставников. Сделан вывод о нецелесообразности детального регулирования отношений наставника и наставляемого в иных сферах, помимо госслужбы. Показано, что отсутствие единообразия в актах по наставничеству федеральных органов исполнительной власти не является проблемой, поскольку отражает ведомственную специфику и, как следствие, стимулирует инициативу и творчество, способствует распространению лучших практик. Аналогично оценивается плюрализм видов, форм, способов наставничества в отношении вновь назначаемых судей в судах различных субъектов Российской Федерации. Наставничество рассмотрено как неотъемлемый элемент кадровой политики организации, перспективное направление профессионального развития работников и эффективная кадровая технология. Анализируется потребность в принятии профессионального стандарта «Наставник». Постулируется, что локальное нормотворчество в большей степени, нежели правовое регулирование, отвечает целям и задачам института наставничества. Выявлено, что в вузе, наряду со специальным локальным актом по наставничеству, действует ряд нормативных документов, регламентирующих вопросы нормирования труда наставников, их награждения и поощрения. Формулируется вывод о том, что развитию наставничества способствует установление системы мер материального и нематериального стимулирования деятельности наставников. Показана важная социальная функция реверсивного наставничества, способного преодолеть разрыв между поколениями.

Ключевые слова: наставничество; наставник; государственная служба; судебское сообщество; образовательная сфера; профессиональный стандарт «Наставник»; кадровая политика; оценка эффективности института наставничества; стимулирование и награждение наставников; реверсивное наставничество.

© Ершова И. В., Енькова Е. Е., 2025

* *Ершова Инна Владимировна*, доктор юридических наук, профессор, первый проректор, заведующий кафедрой предпринимательского и корпоративного права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Российская Федерация, 125993
ivershova@mail.ru

** *Енькова Екатерина Евгеньевна*, кандидат юридических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой предпринимательского и корпоративного права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Российская Федерация, 125993
enkova.e.e@yandex.ru

Для цитирования: Ершова И. В., Енькова Е. Е. Институт наставничества в системе координат нормативного регулирования и правоприменения // Актуальные проблемы российского права. — 2025. — Т. 20. — № 4. — С. 11–23. — DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.011-023.

Благодарности. Исследование выполнено в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Mentorship within the Framework of Normative Regulation and Law Enforcement

Inna V. Ershova, Dr. Sci. (Law), Professor, First Vice-Rector, Head of the Department of Entrepreneurial and Corporate Law, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russian Federation
ivershova@mail.ru

Ekaterina E. Enkova, Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Deputy Head of the Department of Entrepreneurial and Corporate Law, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russian Federation
enkova.e.e@yandex.ru

Abstract. The authors examine the phenomenon of mentorship in normative and law enforcement aspects. The study identifies two key directions of normative-legal regulation, namely: the regulation of mentorship in public service and the establishment of mechanisms for stimulating and encouraging the activities of mentors. The authors conclude that detailed regulation of mentor-mentee relationships is unnecessary in areas beyond public service. The lack of uniformity in mentorship acts of federal executive bodies is not treated by the authors as problematic, as it reflects departmental specificity. Thus, it stimulates initiative and creativity, promoting the dissemination of best practices. Similarly, the diversity in types, forms, and methods of mentorship for newly appointed judges in various jurisdictions of the Russian Federation is positively evaluated. Mentorship is considered as an integral element of organizational personnel policy, a promising direction for professional development, and an effective HR technology. The authors analyzed the need for the adoption of a professional standard for «Mentor». The authors highlight that local law-making serves the goals and objectives of mentorship better than broader legal regulation. It is revealed that universities, alongside specific local acts on mentorship, have various normative documents governing mentor standards, rewards, and incentives. It is concluded that the development of mentorship is facilitated by establishing systems of material and non-material incentives for mentors. The authors also focus on the important social function of reverse mentorship that can bridge generational gaps.

Keywords: mentorship; mentor; public service; judicial community; educational sphere; «Mentor» professional standard; personnel policy; assessment of mentorship effectiveness; mentors' stimulation and rewarding; reverse mentorship.

Cite as: Ershova IV, Enkova EE. Mentorship within the Framework of Normative Regulation and Law Enforcement. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava*. 2025;20(4):11-23. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.011-023.

Acknowledgements. The study was carried out within the framework of «Priority-2030» Strategic Academic Leadership Program.

Введение

В современной России институту наставничества по праву уделяют пристальное внимание на государственной службе, в судебском корпусе, на ниве предпринимательства, в социальной сфере и образовательной среде. Начиная с 2017 г. 17 января отмечается праздник, посвященный людям, которые помогают другим обрести новые знания и навыки, расти и развиваться, — Международный день наставничества¹. Не остались в стороне и ученые. По запросу «наставничество» научная электронная библиотека eLIBRARY.RU выдает 7 055 наименований². Всё это свидетельствует о значимости и востребованности данного феномена в XXI в.

Соответствующие публикации из РИНЦ можно классифицировать по различным основаниям: по сфере применения наставничества (например, государственная гражданская служба, бизнес, медицина, образование), по субъектному составу наставляемых (в том числе школьники, студенты, преподаватели, начинающие предприниматели, государственные и муниципальные служащие) и их количеству (индивидуальное, групповое), по способу осуществления наставничества (в частности, непосредственное, сетевое, дистанционное, электронное), по отдельным специфическим направлениям (в том числе проектное, инклюзивное, женское, реверсивное, андрагогическое) и др. Авторы статьи исследовали нормативно-правовой и локальный контуры такого социального явления, как наставничество, проанализировали опыт реализации на практике заложенного в нем значительного потенциала.

Понятие наставничества, соотношение со смежными категориями

Проблематика наставничества вызывает живой интерес исследователей. При этом наряду с понятием «наставничество» авторы обращаются к анализу иных смежных категорий: «менторство», «кураторство», «коучинг», «тьюторинг», «фасилитаторство» и др.

Рассматриваемое явление зародилось в первобытном обществе, а литературные источники восходят к Античности. Так, из древнегреческой мифологии нам известен Ментор³, имя которого впоследствии приобрело нарицательное значение. «Ментор» (mentor) — это англоязычный вариант отечественного термина «наставник». Поэтому с позиции этимологии данные слова можно рассматривать как синонимы. И если в российской традиции принято говорить о наставничестве⁴, то в западной культуре широкое развитие получило менторство. Вместе с тем в содержательном, методическом и технологическом плане данные явления имеют отличия.

В Словаре русского языка С. И. Ожегова «наставник» определяется как «учитель, руководитель, воспитатель», а «наставить» — значит «научить кого-нибудь чему-нибудь хорошему»⁵. Трактуя наставничество как многогранное понятие, О. Ю. Лапко отмечает: «В качестве ключевых понятий в контексте слова “наставничество” можно выделить следующие: направлять, оказывать помощь, поддержку в выборе пути, в совершенствовании»⁶.

Обзор литературы по проблематике наставничества подготовлен Е. В. Игнатевой и Н. Д. Базарновой. В качестве рабочего определения авторами предложено под наставниче-

¹ URL: <https://www.calend.ru/holidays/0/0/3858/> (дата обращения: 02.02.2025).

² URL: <https://www.elibrary.ru/keywords.asp> (дата обращения: 02.02.2025).

³ Отправляясь в Троию, Одиссей поручил старому другу, Ментору, воспитание своего сына Телемаха.

⁴ Шубкин Н. Ф. Дневник // Повседневная жизнь старой русской гимназии. Из дневника словесника Н. Ф. Шубкина за 1911–1915 годы / подг. В. Н. Шубкин. СПб. : Издательство Русского христианского гуманитарного института, 2002. С. 25–30.

⁵ Ожегов С. И. Словарь русского языка. Изд. 11-е, стер. / под ред. Н. Ю. Шведовой. М. : Русский язык, 1977. С. 358.

⁶ Лапко О. Ю. Художественное воплощение наставничества в русской прозе 1920–1930-х годов : дис. ... канд. филол. наук : 10.01.01. М., 2009. URL: <https://www.dissercat.com/content/khudozhestvennoe-voploshchenie>

ством понимать «набор кодов, которые предписывают наставнику и наставляемому определенное поведение с присущими им мыслями и переживаниями, оказывая на них тем самым управленческое воздействие»⁷.

Проведя, с обращением к отечественным и зарубежным исследованиям, анализ соотношения наставничества и менторинга, С. В. Фролова и Н. Д. Базарнова приходят к заключению, что «наставничество более широкое понятие по соотношению с менторингом»⁸.

Теоретическое обоснование и попытка научного объяснения сходств и различий понятий «наставничество», «менторинг», «тьюторство» и «коучинг» предприняты в работе Й. Даммерера, В. Циглера и С. Бартонек. Выявив специфические характеристики тьюторства и коучинга, авторы резюмируют: «Поскольку ни наука, ни практика до сих пор не пришли к четкому определению менторинга, коучинга и тьюторства, имеет смысл интенсивное разграничение этих форм консультирования. Даже если можно разработать критерии для тьюторства и коучинга, в литературе граница этих двух понятий остается

весьма размытой по отношению к наставничеству, в то время как, в зависимости от причин и ситуации, наставник применяет соответствующие формы консультирования с учетом контекста и периодически выступает в качестве тьютора или коуча»⁹.

Таким образом, применительно к нашему исследованию предлагается рассматривать «наставничество» как наиболее широкое понятие, органичный элемент отечественного культурного кода. Как справедливо отмечает А. Г. Ерофеева, «наставничество представляет собой более широкий феномен, чем тьюторство, менторинг и коучинг; оно включает в себя не только передачу опыта, но и воспитание молодого поколения, формирование профессиональных и жизненных ценностей»¹⁰.

Сферы применения наставничества

Импульсом для масштабирования наставничества стало принятие Указа Президента РФ от 27.06.2022 № 401, согласно которому 2023 год

nastavnichestva-v-russkoi-proze-1920-1930-kh-godov?ysclid=m6nl3lh5yc800656593/read/read/pdf/read/read/read/read/read/read/read/read (дата обращения: 02.02.2025).

⁷ Культура наставничества, как отмечают авторы, «подразумевает под собой передачу не только знаний и опыта, но и нравственных ценностей и моральных ориентиров от старшего поколения учителей к младшему. Необходимым компонентом культуры наставничества является мотивация наставника осуществлять свою деятельность на добровольной основе, осознание важности и ценности данного процесса» (Игнатьева Е. В., Базарнова Н. Д. Наставничество в современной школе: миф или реальность? // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 2 (23). С. 1).

⁸ «Так как типы наставничества могут быть абсолютно разнообразны, и менторинг является одной из его разновидностей. Менторинг может осуществляться лишь на добровольном согласии менти и ментора, когда наставничество не предполагает наличие этого признака как обязательного.

Ключевым элементом менторинга является менторская сессия, в ходе которой отрабатывается один из навыков специалиста. Наставничество может не иметь конкретных специфических менторских сессий, решая задачи по развитию специалиста разнообразными способами — ученичество (job shadow), стажировка, менторинг, экспертная консультация и др.» (Фролова С. В., Базарнова Н. Д. Наставничество и менторинг: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 61-2. С. 215).

⁹ Даммерер Й., Циглер В., Бартонек С. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л. Н. Даниловой) // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 1. С. 67–68.

¹⁰ Ерофеева А. Г. Наставничество, тьюторинг, менторинг, коучинг: дефинитивный анализ // Донецкие чтения — 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы V Международной научной конференции, Донецк, 17–18 ноября 2020 г. / под общ. ред. С. В. Беспаловой. Т. 6. Ч. 1. Донецк : Издательство ДонНУ, 2020. С. 45.

был объявлен в России «Годом педагога и наставника». В качестве одной из ключевых задач В. В. Путин назвал создание и развитие института наставничества в образовании, а позже — и в остальных сферах жизни государства. Во исполнение поручения Президента РФ¹¹ в 2024 г. Правительством РФ при участии комиссий Государственного Совета РФ и объединений работодателей был разработан проект Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 г.¹²

Сегодня в России институт наставничества активно применяется во многих областях: образовании, бизнесе, органах государственной власти и местного самоуправления, судах. Например, проект Минобрнауки России «Женщины: Школа наставничества»¹³ предоставляет уникальную возможность для студенток и аспиранток получить мотивирующие наставления женщин — лидеров России, добившихся успеха в разных сферах деятельности, а в результате развить soft skills, дать старт своей карьере и наметить ее траекторию.

Программа «Прокачай свой бизнес вместе с наставником»¹⁴ — это шанс для столичных предпринимателей получить практическую помощь от успешных организаторов бизнеса, которые готовы бесплатно делиться знаниями и проверенными решениями, это полезное взаимодействие, позволяющее развить навыки и добиться успехов в своем деле.

Для некоммерческих организаций в Москве реализуется программа «Наставничество»¹⁵, в рамках которой работники НКО могут получить

персональные онлайн-консультации экспертов, специалистов в сфере бухгалтерского учета и налогообложения, директоров благотворительных фондов для глубокого и комплексного решения конкретной задачи.

Заметную активность в продвижении наставничества проявляют ведущие образовательные организации страны. Достаточно упомянуть Концепцию развития наставничества в Российской Федерации, одобренную президиумом ФГБУ «Российская академия образования» 29 июня 2023 г.¹⁶

В сфере государственной службы наставничество весьма развито и чрезвычайно востребовано. «Государственный аппарат проявляет себя лишь в деятельности своих служащих, а без них он остается общей схемой и мертвой конструкцией»¹⁷. Применение института наставничества как раз обусловлено необходимостью усиления кадрового потенциала и формирования профессионального кадрового состава федеральных и региональных органов исполнительной власти, что, в свою очередь, служит основой обеспечения предоставления качественных государственных услуг¹⁸.

Институт наставничества на государственной службе получил наибольшую правовую регламентацию. Именно формирование и действие нормативной основы Л. А. Морозова называет в качестве первой стадии механизма правового регулирования¹⁹.

Согласно п. 5 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской

¹¹ URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73433> (дата обращения: 02.02.2025).

¹² URL: <https://umciscult74.ru/wp-content/uploads/2024/07/проект-концепц-разв-наставнич-ва-до-30-года.pdf> (дата обращения: 02.02.2025).

¹³ URL: https://minobrnauki.gov.ru/action/proekt_jenschini_shkola_nastavnichestva (дата обращения: 02.02.2025).

¹⁴ Программа ГБУ «Малый бизнес Москвы» // URL: https://mbm.mos.ru/education/programmy-obucheniya/boost_business_with_mentor (дата обращения: 02.02.2025).

¹⁵ URL: <https://www.mos.ru/news/item/149245073/> (дата обращения: 02.02.2025).

¹⁶ СПС «КонсультантПлюс».

¹⁷ Котин Н. М. Российское административное право. Общая часть : курс лекций. Саратов : СГАП, 2001. С. 206.

¹⁸ Комментарий к законодательству о службе в таможенных органах Российской Федерации / А. В. Зубач, П. Н. Сафоненков, Р. В. Терентьев [и др.]. М. : Деловой двор, 2014.

¹⁹ Морозова Л. А. Теория государства и права : учебник. М., 2010. С. 295.

Федерации, утвержденного Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68²⁰, в целях формирования у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомления с особенностями прохождения государственной гражданской службы Российской Федерации в соответствующем государственном органе осуществляется наставничество²¹.

Постановлением Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296 утверждено Положение о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, которое определяет порядок осуществления наставничества и условия стимулирования государственных гражданских служащих, выступающих в роли наставников, с учетом оценки результативности их деятельности²².

В настоящее время действует разработанный Минтрудом России обновленный Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (версия 2.0), который содержит предлагаемые к использованию в деятельности кадровой службы государственного органа подходы к организации и технологии осуществления наставничества²³. Особое внимание уделено вопросам подбора наставников, их мотивации к выполнению задач наставничества, установлению взаимосвязи с технологиями оценки

профессиональной служебной деятельности наставника и наставляемого. Важно, что Методический инструментарий не является догмой. Он содержит рекомендации, которые могут быть усовершенствованы государственными органами в процессе внедрения наставничества с учетом особенностей и специфики их деятельности.

Наставничество, наряду с освоением программ ДПО, служебной стажировкой, рассматривается специалистами как эффективная кадровая технология²⁴. В целях развития кадрового потенциала служащих одним из перспективных направлений видятся разработка и внедрение на госслужбе сервисов наставничества интерактивного характера, а также создание платформы для контроля профессионального развития служащих²⁵.

Наставниками могут быть лица, имеющие значительный опыт работы в определенной сфере. Результативность деятельности наставника учитывается при выплате ему премии²⁶ за выполнение особо важных и сложных заданий в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»²⁷.

Деятельность гражданского служащего в качестве наставника стимулируется не только материально. Данная активность учитывается при решении вопросов, связанных с поощрением или награждением гражданского слу-

²⁰ СЗ РФ. 2019. № 8. Ст. 765.

²¹ Например, приказом Минтранса России от 25.04.2022 № 152 утвержден Порядок организации наставничества в данном министерстве (СПС «КонсультантПлюс»).

²² СЗ РФ. 2019. № 41. Ст. 5727.

²³ Письмо Минтруда России от 28.05.2020 № 18-4/10/П-4994 «О Методическом инструментарии по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0)» // СПС «КонсультантПлюс».

²⁴ Горячев И. В., Низовцева А. П. К вопросу о реализации наставничества на государственной гражданской службе Ивановской области // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 1 (53). С. 31–40.

²⁵ Богомолова Ю. В. Оценка кадрового потенциала на государственной гражданской службе // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. М. : Эдельвейс, 2023. С. 47–53.

²⁶ См., например: приказ Минобрнауки России от 26.07.2018 № 7н (ред. от 17.03.2022) ; приказ Минюста России от 27.08.2020 № 188 (ред. от 22.05.2023) ; приказ Минтруда России от 12.05.2022 № 292 ; приказ Минэкономразвития России от 15.11.2022 № 625.

²⁷ СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

жащего за безупречную и эффективную гражданскую службу. Госорган вправе учредить ведомственный знак отличия для награждения гражданских служащих за эффективное и долговременное осуществление наставничества. Например, приказом Минобрнауки России от 13.08.2021 № 748²⁸ учрежден нагрудный знак «Почетный наставник», а приказом Минюста России от 19.04.2023 № 71 — нагрудный знак отличия «Почетный наставник Министерства юстиции Российской Федерации»²⁹. К слову, это уже акты «второго поколения». При сходстве упомянутых ведомственных наград и категории награждаемых предъявляемые к ним требования и основания для награждения, закрепленные в приказах, существенно различаются. Отсутствие единообразия в подобной ситуации вполне оправданно, поскольку обусловлено спецификой деятельности министерств. Более того, при наличии широкого спектра разных

подходов возможен обмен положительным опытом, масштабирование лучших практик.

Институт наставничества органичен и для судебной ветви власти. Единого нормативного правового акта не существует³⁰. Как правило, нормативные акты, планы, графики, регулирующие организацию института наставничества в отношении вновь назначенных судей, разрабатываются на локальном уровне, в каждом конкретном суде. В большинстве судов наставничество реализуется непосредственно под руководством председателей судов.

Практика реализации в судах наставничества разнопланова³¹. Чаще всего оно осуществляется в форме кураторства, стажировок, индивидуальной работы, методической, научно-консультативной помощи вновь назначенным судьям. Постановлениями президиумов судов на судей возлагаются обязанности кураторов нижестоящих судей. Приказами председателей устанавливаются

²⁸ Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 08.09.2021 (дата обращения: 02.02.2025).

²⁹ Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. 21.04.2023 (дата обращения: 02.02.2025).

³⁰ См., например: приказ Судебного департамента при Верховном Суде РФ от 28.05.2013 № 107 «Об утверждении Положения о наставничестве в Судебном департаменте при Верховном Суде Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

Цель наставничества — помочь сотруднику, впервые принятому/назначенному на гражданскую службу, в его профессиональном становлении, приобретении навыков выполнения служебных обязанностей, адаптации в коллективе; воспитать дисциплинированность. Результаты работы наставника учитываются при представлении его к присвоению классного чина, продвижении по службе.

³¹ Например, в судебной системе Белгородской области развит институт наставничества как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций через непосредственное взаимообогащающее общение, одной из форм которого является организация стажировки впервые назначенных на должность судей. При назначении и зачислении федерального судьи, мирового судьи в штат председателем суда издается приказ о назначении судьи-куратора. Основными мероприятиями в наставнической деятельности являются учебные семинары по профессиональному развитию, при проведении которых учитываются различия в специализации; оперативные совещания судей, на которых не только разъясняется административно-хозяйственная деятельность суда, но и обсуждаются вопросы организации деятельности судей по отправлению правосудия, работа с ГАС «Правосудие», электронным документооборотом; индивидуальное сопровождение наставником с учетом имеющихся особенностей, совместное выполнение обобщений, изучение судебной практики; рекомендации по продуктивному использованию рабочего времени. Наряду с передачей профессиональных навыков, наставники решают вопросы, связанные с судейской культурой, судейскими ценностями и судейской этикой.

В судах Московской области вновь назначенным судьям назначаются судьи-наставники из числа наиболее опытных судей, которые оказывают помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения задач от получения дела в производство до его

ся сроки прохождения стажировок, назначаются руководители, определяются полномочия наставника и обязанности впервые или вновь назначенного судьи. В процессе стажировок судьями составляются отчеты об их прохождении, по итогам стажировок их руководители пишут рецензии (характеристики). Результаты прохождения стажировок доводятся до сведения председателей судов, в единичных случаях — до советов судей.

Дальнейшей популяризации идеи наставничества, расширению сфер применения данного института, безусловно, будет способствовать включение в ноябре 2024 г. в Трудовой кодекс РФ статьи 351.8 «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда»³². В числе новелл отметим появление легального определения понятия «наставничество в сфере труда». Подчеркнем, что федеральный законодатель позволяет регионам и муниципальным образованиям по своему усмотрению, с учетом возможностей соответствующего бюджета стимулировать наставничество, устанавливая размеры и условия выплат. Такой подход целесообразен.

Новая статья, которая вводится в действие с 1 марта 2025 г., воспринимается как весомая

гарантия для работников, выполняющих функции наставника³³. Обозначая этапы развития молодого специалиста (выбор профессии, получение профессионального образования и начало профессиональной деятельности), А. В. Серова отмечает: «Задумка государства кроется в том, чтобы в трудовом законодательстве... создать правовые условия для каждого из этих этапов»³⁴. Как представляется, легитимация наставничества должна рассматриваться в качестве элемента государственной политики по поддержке молодых работников, созданию условий их адаптации в профессии.

В контексте трудовых отношений возникает вопрос о необходимости принятия профстандарта³⁵ «Наставник». Разработчики профстандарта (под эгидой Минпросвещения России) в 2023 г. указывали, что его принятие позволит закрепить за наставничеством профессиональный статус и российские компании смогут официально ввести должность наставника. Обязательность применения требований профессиональных стандартов установлена для случаев, предусмотренных статьями 57 и 195.3 ТК РФ, и не зависит от формы собственности организации или статуса работодателя³⁶. В других

разрешения по существу, выявляют и устраняют допущенные ошибки. Судьи-наставники назначаются председателями судов на основании приказов или устных распоряжений на срок от трех месяцев до одного года. В случае необходимости этот срок может быть продлен.

Вновь назначенные судьи Седьмого арбитражного апелляционного суда направляются на стажировку в Арбитражный суд Западно-Сибирского округа.

³² Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» // СЗ РФ. 2024. № 46. Ст. 6909.

³³ В частности, за неоплату труда наставника работодатель может быть привлечен к административной ответственности: по ч. 6, 7 ст. 5.27 КоАП РФ — за нарушение требований по выплате надбавки наставнику, для которого наставничество является дополнительной работой; по ч. 1 ст. 5.31 КоАП РФ — за нарушение положения коллективного договора или соглашения (например, отраслевого), где установлен порядок наставничества в конкретной организации. См.: Как установить наставничество в организации // СПС «КонсультантПлюс».

³⁴ Серова А. В. Направления дифференциации законодательства о труде и занятости населения: в фокусе внимания молодежь и молодые специалисты // Актуальные проблемы российского права. 2024. Т. 19. № 5 (162). С. 61–71.

³⁵ Согласно ст. 195.1 Трудового кодекса РФ профессиональный стандарт — это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

³⁶ Письмо Минтруда России от 04.04.2016 № 14-0/10/В-2253 «Ответы на типовые вопросы по применению профессиональных стандартов» // СПС «КонсультантПлюс».

случаях эти требования носят рекомендательный характер.

Вместе с тем ученые, разработав методологические подходы к наставничеству в образовании, констатировали: «Многообразие и неформальный характер деятельности наставника препятствуют возможности формирования “профессионального стандарта наставника” в строгом понимании этого термина. Кроме того... наличие профессионального стандарта наставнической деятельности ограничит общественную инициативу в данной области и вступит в противоречие с принципом добровольности наставничества. Скорее речь должна идти о “гештальте” или “абрисе” профессиональной деятельности наставника»³⁷. Солидаризируемся с данной позицией.

Образовательная среда:

опыт применения наставничества в МГЮА

Категории «образовательная деятельность» и «наставничество» неразрывно связаны. Концептуально их объединяет единая благая цель — «сеять разумное, доброе, вечное». В Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) приказом от 08.04.2024 № 157 утверждено Положение о наставничестве в отношении научно-педагогических работников. В локальном акте МГЮА наставничество определено как целенаправленный, основанный на доверии и партнерстве процесс передачи наставляемому опыта и знаний, а также формирования и (или) развития у него умений, навыков, компетенций, ценностных установок.

Вопрос о реализации института наставничества в 2024 г. дважды становился предметом обсуждения на заседаниях Методического совета Университета: сначала рассматривался проект Положения о наставничестве, затем — проблематика внедрения института наставничества на кафедрах. Это неслучайно, поскольку

согласно п. 2.19 Положения о наставничестве данный экспертно-консультационный коллегиальный орган осуществляет в Университете деятельность по координации наставничества (в частности, оказывает методическую и консультационную помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании наставляемых; изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставнической деятельности; организует и проводит ежегодную научно-практическую конференцию по рассматриваемой проблематике). Методическому совету предстоит оценивать эффективность деятельности наставников с целью их последующего поощрения.

Регламентация наставничества в Университете не ограничивается одноименным Положением. Так, в соответствии с п. 4.4 Положения о кадровом резерве, утвержденного приказом от 11.11.2021 № 419, работники Университета, занимающие руководящие должности, могут осуществлять наставничество в отношении участников кадрового резерва, привлекать их к отдельным видам работ, передавать опыт, давать профессиональные консультации.

Порядком расчета объема нагрузки профессорско-преподавательского состава и иных педагогических работников (утв. приказом от 30.08.2024 № 456) предусмотрено, что в случае совместного проведения наставником и наставляемым лекционных и практических занятий обоим начисляется нагрузка согласно установленным нормам (нагрузка первой половины дня), а наставник за каждый месяц своей деятельности в отношении одного наставляемого получает пять часов, которые включаются в нагрузку второй половины дня.

Труд наставников почетен и поощряется. Согласно п. 2.15 Положения о наставничестве за эффективную работу в отношении наставника могут применяться не только традиционные для вузов меры поощрения³⁸; он может быть удостоен и специального звания «Наставник МГЮА».

³⁷ См.: Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. 2019. № 3. С. 13.

³⁸ К таковым относятся объявление благодарности, награждение почетной грамотой, занесение на доску почета, представление к награждению ведомственными наградами.

Данная норма коррелирует с Положением о награждении и поощрении (утв. приказом от 06.02.2024 № 56). В частности, звание «Наставник МГЮА» может быть присвоено работникам из числа профессорско-преподавательского состава, осуществляющим в Университете наставничество на протяжении не менее пяти лет и имеющим стаж научно-педагогической работы не менее 10 лет.

В Положении об оплате труда (утв. приказом от 25.12.2024 № 644) с 1 января 2025 г. для наставников предусмотрена стимулирующая выплата. Согласно п. 12.12.2 данного Положения выплата за интенсивность и высокие результаты работы, за эффективное наставничество устанавливаются научно-педагогическим работникам, закрепленным в качестве наставников, из расчета на научно-педагогического работника в месяц за каждого наставляемого работника, с выплатой стимулирующей доплаты за общее количество рабочих дней осуществления наставничества по завершении периода и оценки результатов.

По состоянию на январь 2025 г. в Университете были подведены промежуточные итоги реализации института наставничества. Согласно полученным данным, число наставников — 47, число наставляемых — 51. В основном осуществляется модель «1 наставник — 1 наставляемый». Но есть примеры оказания одним наставником помощи в адаптации и содействия профессиональному росту двух, трех и даже

пяти наставляемых. Интересен опыт, когда преподаватель кафедры, повысивший квалификацию посредством обучения по специализированной программе, выступает наставником в отношении всех коллег, которые задействованы в преподавании трех конкретных дисциплин кафедры.

В 98 % случаев основанием для наставничества послужило принятие на работу в Университет новых преподавателей. Наряду с утилитарным, объективно обусловленным подходом имеет место идеалистическое начало. В двух случаях (2 %) наставники были назначены ввиду потребности в бескорыстной передаче большого опыта преподавания юридического английского языка (кафедра английского языка), знаний и умений от опытного эксперта к начинающим или менее опытным научно-педагогическим работникам, а также ввиду желания помочь в развитии их потенциала и определении карьерного пути (кафедра управления и экономики).

Наставничество — творческая деятельность, поэтому в арсенале наставников наряду с традиционными присутствуют инновационные мероприятия³⁹. Наставничество — взаимодействие, заинтересованное сотрудничество наставника и наставляемого, которое обогащает их обоих. А значит, наставнику тоже нужно расти и развиваться как в личностном⁴⁰, так и в профессиональном плане⁴¹.

Несмотря на необходимость достижения конкретных результатов⁴², которые к тому же

³⁹ Креативными достижениями являются разработка целевых моделей наставничества с учетом профессионального опыта наставляемых, направленных на формирование у них актуальных компетенций, на основе выявления профессиональных дефицитов и с целью их компенсации, а также с учетом специфики преподаваемых дисциплин и научных интересов кафедры; разработка и внедрение системы контроля и оценки подготовки наставляемых, включающей мероприятия по входному, промежуточному, итоговому контролю формирования у них профессиональных компетенций; апробация инновационных методов и моделей, предназначенных для эффективного обучения и развития наставляемых: индивидуальная (традиционная) модель, ориентированная на передачу конкретных знаний в формате «один на один»; модель «супервизия (структурированная поддержка)»; модель «менторинг (патронаж)» с уклоном на директивность, включая онлайн-взаимодействие.

⁴⁰ URL: <https://vneuchebka.tversu.ru/news/35661> (дата обращения: 02.02.2025).

⁴¹ URL: <https://igsu.ranepa.ru/news/v-igsu-prezidentskoy-akademii-startoval-3-sezon-proekta-nastavnichestvo/> (дата обращения: 02.02.2025).

⁴² В Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) по итогам реализации наставничества в 2024 г. достигнуты следующие результаты: создание благоприятного социально-психологического климата и условий для

подлежат оценке, наставничество — динамический процесс. Как следствие, «нужно продолжать поиск эффективных моделей “прошивки” (встраивания) педагогического наставничества в работу по подготовке молодых педагогических кадров, а также технологий реализации наставничества с учетом возможностей и рисков цифровой трансформации образования»⁴³. К числу таких технологий, безусловно, относится обратное (реверсивное) наставничество, которое позволяет повысить финансовую грамотность, преодолеть «цифровой разрыв», сформировав цифровые компетенции⁴⁴ старшего поколения преподавателей, сделать обучение педагогическому мастерству непрерывным⁴⁵.

Доказывая необходимость внедрения обратного наставничества, эксперты констатируют: «В мультикультурном, быстро изменяющемся мире, когда само изменение приобретает форму турбулентного характера, очень трудно воспользоваться имеющимся опытом. <...> Всё это

больше и больше вызывает разрыв между поколениями...»⁴⁶ Отводя «реверсивному» наставнику «роль связующего звена между старшим и совсем юным поколением», М. В. Торопова отмечает: «В реверсивном наставничестве от обеих сторон требуются взаимопонимание, взаимоуважение и открытость новому. <...> Только когда опыт и готовность к новым открытиям соединяются с энергией и желанием инновационной деятельности, получается качественный конечный продукт, который можно внедрять в профессиональную деятельность»⁴⁷.

В завершение приведем слова Президента России В. В. Путина из выступления на заседании Совета по науке и образованию: «...нужно кадры выращивать, применяя все современные средства для достижения конечного результата»⁴⁸. Как представляется, институт наставничества призван внести существенный вклад в подготовку высокопрофессиональных специалистов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 4–18.
2. Богомолова Ю. В. Оценка кадрового потенциала на государственной гражданской службе // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. — М. : Эдельвейс, 2023. — С. 47–53.

адаптации принятых на кафедре преподавателей; развитие способности научно-педагогических работников самостоятельно, качественно и ответственно исполнять должностные обязанности и соблюдать трудовую дисциплину; развитие личного творческого и педагогического потенциала научно-педагогических работников; повышение уровня включенности нового преподавателя в образовательную, научную и воспитательную работу Университета; формирование активной гражданской и жизненной позиции, антикоррупционного поведения; мотивация научно-педагогических работников к установлению длительных трудовых отношений с Университетом.

⁴³ Черниговская Э. С., Рулине Л. Н. Педагогическое наставничество: историко-литературный и современный контекст // Илимий ачылыштар / Научные открытия / Scientific. 2024. № 1. С. 96.

⁴⁴ Подробнее см.: Ершова И. В., Енькова Е. Е. «Цифровые» компетенции юристов: понятие, практика, проблемы формирования // Актуальные проблемы российского права. 2020. Т. 15. № 6 (115). С. 225–236.

⁴⁵ Подробнее см.: Ершова И. В., Енькова Е. Е. Педагог должен учиться: осмысление вызова «цифрового» мира // Юридическое образование и наука. 2021. № 5. С. 23–28.

⁴⁶ Нестерова О. А., Санфинова О. В., Волчкова И. В. Реверсивное (обратное) наставничество в системе преподавания финансовой грамотности // Управление образованием: теория и практика. 2023. Т. 13. № 10-2. С. 20.

⁴⁷ Торопова М. В. Реверсивное наставничество в школе // Научный альманах. 2024. № 6-2 (116). С. 13, 14.

⁴⁸ URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/76222> (дата обращения: 07.02.2025).

3. Горячев И. В., Низовцева А. П. К вопросу о реализации наставничества на государственной гражданской службе Ивановской области // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2018. — № 1 (53). — С. 31–40.
4. Даммерер Й., Циглер В., Бартонек С. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л. Н. Даниловой) // Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 1. — С. 56–69.
5. Ерофеева А. Г. Наставничество, тьюторинг, менторинг, коучинг: дефинитивный анализ // Донецкие чтения — 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы V Международной научной конференции, Донецк, 17–18 ноября 2020 г. / под общ. ред. С. В. Беспаловой. — Т. 6. Ч. 1. — Донецк : Издательство ДонНУ, 2020. — С. 43–46.
6. Ершова И. В., Енькова Е. Е. Педагог должен учиться: осмысление вызова «цифрового» мира // Юридическое образование и наука. — 2021. — № 5. — С. 23–28.
7. Ершова И. В., Енькова Е. Е. «Цифровые» компетенции юристов: понятие, практика, проблемы формирования // Актуальные проблемы российского права. — 2020. — Т. 15. — № 6 (115). — С. 225–236.
8. Игнатьева Е. В., Базарнова Н. Д. Наставничество в современной школе: миф или реальность? // Вестник Мининского университета. — 2018. — Т. 6. — № 2 (23).
9. Комментарий к законодательству о службе в таможенных органах Российской Федерации / А. В. Зубач, П. Н. Сафоненков, Р. В. Терентьев [и др.]. — М. : Деловой двор, 2014. — 528 с.
10. Конин Н. М. Российское административное право. Общая часть : курс лекций. — Саратов : СГАП, 2001. — 351 с.
11. Морозова Л. А. Теория государства и права : учебник. — М., 2010. — 384 с.
12. Нестерова О. А., Санфирова О. В., Волчкова И. В. Реверсивное (обратное) наставничество в системе преподавания финансовой грамотности // Управление образованием: теория и практика. — 2023. — Т. 13. — № 10-2. — С. 18–26.
13. Серова А. В. Направления дифференциации законодательства о труде и занятости населения: в фокусе внимания молодежь и молодые специалисты // Актуальные проблемы российского права. — 2024. — Т. 19. — № 5 (162). — С. 61–71.
14. Торопова М. В. Реверсивное наставничество в школе // Научный альманах. — 2024. — № 6-2 (116). — С. 13–15.
15. Фролова С. В., Базарнова Н. Д. Наставничество и менторинг: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. — 2018. — № 61-2. — С. 213–215.
16. Черниговская Э. С., Рулиене Л. Н. Педагогическое наставничество: историко-литературный и современный контекст // Илимий ачылыштар / Научные открытия / Scientific. — 2024. — № 1. — С. 92–97.

Материал поступил в редакцию 10 февраля 2025 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Blinov V. I., Esenina E. Yu., Sergeev I. S. Nastavnichestvo v obrazovanii: nuzhen khorosho zatochennyy instrument // Professionalnoe obrazovanie i rynek truda. — 2019. — № 3. — S. 4–18.
2. Bogomolova Yu. V. Otsenka kadrovogo potentsiala na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe // Sovremennye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami. — M.: Edelveys, 2023. — S. 47–53.
3. Goryachev I. V., Nizovtseva A. P. K voprosu o realizatsii nastavnichestva na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe Ivanovskoy oblasti // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regionalnoe prilozhenie. — 2018. — № 1 (53). — S. 31–40.

4. Dammerer Y., Tsigler V., Bartonek S. Tyutorstvo i kouching kak osobyie formy nastavnichestva pri vkhozhenii v professiyu molodykh uchiteley (per. s nem. L. N. Danilovoy) // Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik. — 2019. — № 1. — S. 56–69.
5. Erofeeva A. G. Nastavnichestvo, tyutoring, mentoring, kouching: definitivnyy analiz // Donetskie chteniya — 2020: obrazovanie, nauka, innovatsii, kultura i vyzovy sovremennosti: materialy V Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, Donetsk, 17–18 noyabrya 2020 g. / pod obshch. red. S. V. Bespalovoy. — T. 6. Ch. 1. — Donetsk: Izdatelstvo DonNU, 2020. — S. 43–46.
6. Ershova I. V., Enkova E. E. Pedagog dolzhen uchitsya: osmyslenie vyzova «tsifrovogo» mira // Yuridicheskoe obrazovanie i nauka. — 2021. — № 5. — S. 23–28.
7. Ershova I. V., Enkova E. E. «Tsifrovyie» kompetentsii yuristov: ponyatie, praktika, problemy formirovaniya // Aktual'nye problemy rossiyskogo prava. — 2020. — T. 15. — № 6 (115). — S. 225–236.
8. Ignateva E. V., Bazarnova N. D. Nastavnichestvo v sovremennoy shkole: mif ili realnost? // Vestnik Mininskogo universiteta. — 2018. — T. 6. — № 2 (23).
9. Kommentariy k zakonodatelstvu o sluzhbe v tamozhennykh organakh Rossiyskoy Federatsii / A. V. Zubach, P. N. Safonenkov, R. V. Terentev [i dr.]. — M.: Delovoy dvor, 2014. — 528 s.
10. Konin N. M. Rossiyskoe administrativnoe pravo. Obshchaya chast: kurs lektsiy. — Saratov: SGAP, 2001. — 351 s.
11. Morozova L. A. Teoriya gosudarstva i prava: uchebnik. — M., 2010. — 384 s.
12. Nesterova O. A., Sanfirova O. V., Volchkova I. V. Reversivnoe (obratnoe) nastavnichestvo v sisteme prepodavaniya finansovoy gramotnosti // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika. — 2023. — T. 13. — № 10-2. — S. 18–26.
13. Serova A. V. Napravleniya differentsiatsii zakonodatelstva o trude i zanyatosti naseleniya: v fokuse vnimaniya molodezh i molodye spetsialisty // Aktual'nye problemy rossiyskogo prava. — 2024. — T. 19. — № 5 (162). — S. 61–71.
14. Toropova M. V. Reversivnoe nastavnichestvo v shkole // Nauchnyy almanakh. — 2024. — № 6-2 (116). — S. 13–15.
15. Frolova S. V., Bazarnova N. D. Nastavnichestvo i mentoring: analiz ponyatiy // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. — 2018. — № 61-2. — S. 213–215.
16. Chernigovskaya E. S., Rulien L. N. Pedagogicheskoe nastavnichestvo: istoriko-literaturnyy i sovremennyy kontekst // Ilimiy achylshtar / Nauchnye otkrytiya / Scientific. — 2024. — № 1. — S. 92–97.