ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

АЛАВЕРДОВ Ашот Робертович – д-р экон. н., проф., зав. кафедрой управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ». E-mail: alaverdov@bk.ru

АЛАВЕРДОВА Татьяна Петровна – канд. экон. н., доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета и налогообложения, Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ». E-mail: alaverdov@bk.ru

Аннотация. В статье обсуждаются вопросы стратегии и тактики управления первичным развитием молодых преподавателей, пришедших на постоянную работу в образовательную организацию высшего образования. Формулируются возникающие здесь проблемы, определяются функции инстанций и должностных лиц, участвующих в рассматриваемом процессе. Особое внимание уделяется роли персональных кураторов из числа наиболее опытных профессоров кафедр. Предлагаются контрольно-оценочные процедуры, позволяющие подтвердить факт успешного завершения адаптации преподавателя.

Ключевые слова: модели профессиональных компетенций преподавателя, отраслевые профессиональные стандарты, педагогическая стажировка, первичная профессиональная адаптация, первичная психологическая адаптация, преподаватель-стажер, профессионально важные личностные компетенции, профессор-наставник

Для цитирования: Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Организация процесса профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей высшей школы // Высшее образование в России. 2016. № 4 (200). С. 5–16.

Аналитическая часть

Одной из наиболее актуальных проблем развития отечественной высшей школы является омоложение её профессорско-преподавательского состава, или, в соответствии с новой терминологией, – научно-педагогических работников (НПР). Данный вопрос уже многие годы активно обсуждается представителями академического сообщества. Очевидным путём решения данной проблемы является привлечение молодых преподавателей, которые через какое-то время должны будут заменить уходящих на пенсию ветеранов высшей школы. Именно такую политику и проводят сегодня большинство образовательных организаций высшего образования (ООВО) России. К сожалению, процесс адаптации к

рассматриваемому виду профессиональной деятельности далеко не всегда проходит с должной степенью эффективности, что отмечается многими представителями академического сообщества, например С.Д. Резником [1]. Продолжая исследование причин такой негативной тенденции, мы выявили следующие *основные «болевы точки»*, характерные для этапа становления нового поколения работников высшей школы, и определили пути их *нейтрализации*.

Во-первых, уровень профессиональной компетентности молодых преподавателей не в полной мере соответствует современным требованиям к качеству образовательных услуг. Это связано прежде

всего с отсутствием у них необходимого уровня практического знакомства с той сферой деятельности, на подготовку к которой нацелена соответствующая преподаваемая дисциплина. В частности, это характерно для предпринимательских дисциплин. Основные проблемы, связанные с их преподаванием (как и со становлением высшего предпринимательского образования в целом) были выявлены одним из постоянных авторов данного журнала Ю.Б. Рубиным [2]. Можно добавить, что сегодня далеко не случайно наибольшей популярностью у студентов пользуются преподаватели, имеющие за плечами личный опыт работы в профильной сфере бизнеса. В процессе лекционных занятий они свободно оперируют примерами из собственной профессиональной деятельности, акцентируют внимание слушателей на проблемах, действительно актуальных для отечественных организаций и отраслей. На практических занятиях в формате ситуационных практикумов и деловых дидактических игр такие преподаватели анализируют реальные управленческие ситуации, формируя у студентов именно те умения и навыки, которые востребованы соответствующим сегментом рынка труда. К сожалению, экономические условия, которые могут предложить таким специалистам-практикам подавляющее большинство российских ООВО, полностью исключают возможность подобного варианта кадровой ротации ННР. В силу этого сохраняется традиционный для нашей страны подход к замещению открывающихся на кафедрах вакансий, который предполагает схему «студент (теперь магистрант) – аспирант кафедры – штатный преподаватель кафедры». Естественным результатом становится ситуация, когда молодой преподаватель проводит все формы занятий с использованием учебно-методического контента, уже ранее созданного его коллегами по кафедре. При этом он чаще всего не способен не только моделировать и анализировать реальные управ-

ленческие ситуации, но и ответить «продвинутым» студентам на вопросы практико-ориентированного характера. Деятельность таких молодых преподавателей отнюдь не способствует авторитету кафедры и ООВО в целом.

Во-вторых, молодые преподаватели к моменту своего первого выхода в аудиторию не всегда обладают хотя бы минимальными профессиональными навыками именно педагогической работы. На страницах ведущего в стране профильного журнала не стоит доказывать, что эффективность преподавателя высшей школы зависит не только от содержания, но и от формы преподнесения слушателям учебного материала. Естественно, что в данном случае следует учитывать не только чисто профессиональные компетенции преподавателя, но и наличие у него комплекса особых личностных качеств, определяемого как «педагогический талант». Взаимосвязь между этими двумя группами компетенций рассматривалась многими исследователями, в частности Е.Д. Леоновой [3]. Авторами статьи не ставится задача изучения вопроса о выявлении и развитии таких талантов. Отметим лишь, что даже их полное отсутствие не может оправдать положение, при котором молодой преподаватель не владеет навыками публичных выступлений, а иногда не знает даже элементарных правил ораторского мастерства – построения фраз, ударений, голосовых модуляций. Тем более нельзя ожидать от него умения привлечь внимание аудитории, мотивировать вопросы и дискуссии, наконец, корректно остановить «возмутителя спокойствия» из числа неадекватных студентов (особенно младших курсов). Теоретически подобные компетенции должны быть приобретены будущим преподавателем еще в процессе обучения, причем даже не в аспирантуре, а в магистратуре. Сегодня подобные требования четко сформулированы в ФГОС, которые предусматривают не только изучение соответствующих дисциплин,

но и обязательную педагогическую практику. Однако в реальной жизни конкретной ООВО успешно решить подобную задачу применительно к сотням обучающихся по программе магистратуры и десяткам аспирантов не всегда представляется возможным. Формирование профессиональных педагогических компетенций у молодых преподавателей чаще носит строго индивидуальный характер и проходит на кафедре уже в процессе его самостоятельной работы. Насколько быстро, а главное – в какой степени они освоят соответствующие умения и навыки, зависит исключительно от заведующего кафедрой, а также от наиболее опытных профессоров и доцентов.

В-третьих, следует отметить *недостаточный уровень ответственности молодых преподавателей*. По сравнению со своими старшими коллегами они чаще нарушают стандартные нормы трудовой дисциплины (опоздания на занятия, досрочное их завершение, неявка на заседания кафедры или иные обязательные в ООВО мероприятия). Для них характерно также систематическое игнорирование требований корпоративных регламентов, определяющих порядок и технологии осуществления образовательного процесса. В частности, допускается несанкционированная замена плановой формы учебных занятий (лекция вместо семинара, семинар вместо тренинга и т.п.), систематические отвлечения от заявленной темы излагаемого материала, упрощение контрольных процедур или их откровенная профанация (вместо полноценного контрольного мероприятия положительные оценки выставляются всей учебной группе). При выявлении заведующим кафедрой или представителями контролирующих штабных подразделений ООВО подобных нарушений трудовой и технологической дисциплины молодые преподаватели обещают исправиться, но при этом в неформальном общении с коллегами ссылаются на недостаточную мотивацию их труда. Проблема недостаточной

мотивации дисциплинарных отношений в высшей школе действительно имеет место и рассматривалась многими исследователями, в частности, в статье И.П. Барановой [4]. И всё же, по нашему мнению, главную негативную роль здесь играют два других фактора – объективный и субъективный. Объективным фактором выступает сам возраст такого преподавателя – принадлежность к поколению «Y». По этому поводу Н.А. Осовицкая констатирует: «Приход поколения Y – новая генерация, кардинально отличающаяся от предыдущих поколений просто потому, что мир становится быстрее и изменчивее, а количество информации, проходящей сквозь нас ежедневно, уже не сравнить с тем, что поступало 10–15 лет назад. Молодежь, выросшая в социальных сетях и огромном потоке данных, по-другому воспринимает окружающий мир, она способна обрабатывать гораздо более информации, но в ином, непривычном для нас формате» [5]. Субъективным фактором является традиционное для нашей страны лояльно-снисходительное отношение к просчетам молодых сотрудников со стороны их старших коллег и часто даже непосредственного руководителя. На кафедре с ними, естественно, проводится соответствующая разъяснительно-воспитательная работа, и через какое-то время трудовое поведение большинства таких преподавателей меняется в нужную сторону. Однако, в отличие от коллег по кафедре, студенты, обучающиеся у такого преподавателя, не делают скидку на его возраст. Безответственное отношение к исполнению своих служебных обязанностей они рассматривают как доказательство низкой управленческой культуры ООВО в целом. В дальнейшем выкладываемые в социальных сетях ехидные комментарии и оценки студентов негативно отражаются на имидже соответствующей образовательной организации. Поэтому принцип «подростет – авось возьмется за ум» еще допустим в семье, но никак не в трудовом коллективе.

Максимально ответственное отношение к принятым на себя, в том числе дисциплинарным, обязательствам должно формироваться у новой генерации преподавателей не после, а до их первого появления в аудитории.

В-четвертых, нельзя умолчать о роли молодых преподавателей в коррупционных проявлениях в функционировании высшей школы. Эта проблема уже не первый год является предметом обсуждения в СМИ, в том числе – в данном журнале (статьи С.С. Донецкой [6], М.Н. Макаровой и Р.В. Вахрушева [7]). С сожалением приходится констатировать, что в мелких формах коррупции (а именно, взятки за сдачу экзаменов и зачетов) чаще бывают замечены именно представители новой генерации НПП. Как и проблема «талант – менеджмент», проблема коррупции отдельных представителей высшей школы заслуживает самостоятельного изучения. Здесь можно лишь предположить, что первопричиной подобной ситуации являются ценностные ориентиры части молодых преподавателей, сформировавшиеся уже в период рыночной экономики. При всем уважении к её достижениям нельзя не заметить очевидно негативного влияния социально-экономической среды на морально-этические принципы, закрепляющиеся в общественном и индивидуальном сознании. Достаточно вспомнить характерные для рыночной экономики негласные установки на быстрое личное обогащение любыми способами («Деньги не пахнут!», «Если ты такой умный, почему еще не богатый?» и т.п.). Именно поэтому еще до своего первого контакта со студентами будущий преподаватель должен четко понимать недопустимость любых коррупционных действий, если не из приверженности нормам педагогической этики, то хотя бы из страха немедленной потери работы (как результат наличия в его организации эффективной службы безопасности, использующей не только формализованные, но и неформальные методы).

Наконец, *в-пятых*, на результаты профессиональной деятельности молодых НПП негативно влияет их психологическая неготовность к работе с обучающимися, особенно старших возрастов. Данная проблема хорошо знакома любому заведующему кафедрой. Крайне редко он сталкивается с молодым преподавателем, который с первого дня работы без особого напряжения находит общий язык с любой по возрасту аудиторией, не впадая при этом в крайности. Обычно же реализуется один из двух негативных сценариев. Первый из них, более характерный для сотрудников мужского пола, заключается в установлении псевдодемократичного стиля отношений между преподавателем и студентами. Такие преподаватели демонстративно игнорируют корпоративный дресс-код, придерживаясь стандартной молодежной моды. На занятиях они позволяют себе предельно фамильярное обращение к обучающимся, поощряют аналогичное обращение к себе (например, сами предлагают перейти на «ты»), демонстративно используют молодежное арго, к месту и не к месту рассказывают анекдоты, в отдельных случаях допускают даже весьма сомнительные шутки в адрес старших коллег по кафедре. Подобный стиль общения объясняется такими педагогами-«псевдодемократами» стремлением установить лучший контакт с аудиторией, завоевать доверие студентов. Иногда они искренне верят в правильность подобной позиции, противопоставляя ее «отжившим», по их мнению, традициям советских вузов. Но чаще за подобными аргументами подспудно лежит желание молодого преподавателя укрепить свой авторитет на кафедре за счет получения положительных рейтинговых оценок со стороны студентов (сегодня в большинстве ООВО проводятся регулярные опросы, включающие и оценку преподавателей). Второй сценарий находит своё выражение в подсознательной боязни преподавателя студенческой аудитории и, как следствие,

в различных формах проявления подсознательной защитной реакции. В лучшем случае девушка (реже – юноша) признается заведующему кафедрой в своей «профессиональной несостоятельности» и, несмотря на его уговоры, напишет заявление об уходе. В худшем случае имеет место проявление «опережающей, или превентивной, агрессии» молодого преподавателя по отношению к своим студентам. Опасаясь, что минимальная разница в возрасте роняет его авторитет в глазах обучающихся, такой преподаватель начинает постоянно подчеркивать как собственное интеллектуальное превосходство, так и имеющиеся у него возможности создать массу проблем на экзамене или зачете, иногда он даже допускает прямые оскорбления, давая слушателям индивидуальные или коллективные публичные уничижительные характеристики. Все это чревато для ООВО разнообразными конфликтными ситуациями – от коллективных писем в деканат до обращений родителей обучаемых с жалобами в государственные органы.

Таковы, на наш взгляд, «болевы точки» молодого поколения работников высшей школы. В итоге отечественные ООВО, решая одну проблему, связанную с необходимостью омоложения НПП, сталкиваются с другой – низкой эффективностью новой генерации преподавателей. В лучшем для работодателя случае вступает в действие процесс «естественного отбора». Более адаптированные к педагогической деятельности представители рассматриваемой генерации через некоторое, к сожалению – достаточно продолжительное, время приобретают необходимые профессиональные компетенции. Остальные же навсегда покидают высшую школу, чаще – по собственной инициативе, реже – в принудительном порядке. В худшем случае неэффективные преподаватели остаются на кафедре и, несмотря на непрерывно возрастающий трудовой стаж, продолжают работать в привычном для себя режиме. Как

только удельный вес таких НПП превышает «критическую массу» (25–30% от общей численности), соответствующая ООВО начинает терять свои конкурентные позиции на рынке образовательных услуг в силу ухудшения их качества, что отмечается вначале обучающимися, а затем и надзорными органами, действующими в сфере профессионального образования.

По мнению авторов статьи, главной причиной реализации рассмотренной угрозы выступает недостаточное внимание администрации многих ООВО к проблеме профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей. В таких образовательных организациях по умолчанию действует принцип, характерный в нашей стране не только для высшей школы, но и для большинства других отраслей: «первичное развитие молодого специалиста – это проблема руководителя и коллектива его подразделения». На заседаниях Ученых советов, на совещаниях в ректорате, на других аналогичных мероприятиях представители администрации регулярно призывают заведующих кафедрами уделять больше внимания молодым преподавателям, регулярно посещать их занятия, закреплять за ними персональных кураторов. Но при этом те же представители администрации и штабных служб ООВО игнорируют любые предложения по организации централизованного процесса адаптации рассматриваемой категории НПП, поскольку он связан с дополнительными временными и финансовыми затратами. Представляется, что подобный подход несовместим с приоритетными целями развития отечественной системы высшего профессионального образования. В целях изменения ситуации, сложившейся с адаптацией молодых преподавателей во многих отечественных ООВО, в следующей части статьи формулируются и аргументируются предложения по реализации новой стратегии и тактики управления процессом их первичного развития.

Проектная часть

Необходимым признаком высокой корпоративной культуры любой современной ООВО является наличие у нее публичной кадровой политики, отражающей приоритетные цели по кадровому направлению деятельности и подходы к их практической реализации. Одним из объектов данной политики должен стать процесс первичного развития молодых преподавателей. Ниже сделана попытка сформулировать *стратегические цели и подходы*, имеющие универсальный характер и нуждающиеся лишь в корректировке и уточнении с учетом специфики работы конкретной организации на ее сегменте рынка образовательных услуг. К ним относятся:

- обеспечение непрерывной ротации НПП путём своевременного привлечения на кафедры магистрантов и аспирантов, обладающих необходимыми профессионально важными личностными компетенциями (ПВАК);

- создание условий для приобретения ими всех профессиональных компетенций (ПК), необходимых для полноценного участия в образовательном процессе конкретной ООВО, путем организации централизованного первичного обучения на основе унифицированных технологий, закрепленных в соответствующих корпоративных регламентах;

- ускоренная психологическая адаптация молодых преподавателей в коллективах соответствующих кафедр, с одной стороны, путем закрепления за каждым из них персонального наставника из числа наиболее авторитетных профессоров кафедры, а с другой – благодаря целевой психологической поддержке, оказываемой корпоративной службой персонала.

Во избежание традиционной для нашей страны ситуации, когда абсолютно правильные по сути и четко декларируемые в соответствующих программных документах цели так и остаются на бумаге, в ООВО

должны быть созданы определенные *организационно-экономические условия*.

Во-первых, должна быть разработана, утверждена и реализована целевая корпоративная программа отбора и первичного развития молодых преподавателей. К разработке данной программы целесообразно привлечь заведующих кафедрами и ведущих профессоров, а также специалистов HR-департамента (или иной штабной службы), отвечающих за повышение квалификации НПП. Программа утверждается проректором по учебно-методической работе и определяет:

- ♦ должностных лиц и инстанции, задействованные в Программе, с обязательным распределением между ними функциональных обязанностей, полномочий и персональной ответственности;

- ♦ информационные, материально-технические и финансовые ресурсы, выделяемые для реализации Программы;

- ♦ критерии отбора будущих преподавателей из числа выпускников магистратуры и аспирантуры;

- ♦ сроки их первичного обучения и стажировки (с учетом законодательных требований, сформулированных в главе 31, статьи 196 «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работника» Трудового Кодекса РФ);

- ♦ содержание, сроки и порядок разработки моделей профессиональных компетенций для преподавателей-стажеров;

- ♦ HR-технологии, используемые в процессе первичного развития молодых преподавателей;

- ♦ формы мониторинга и финишного контроля результатов первичного развития молодых преподавателей;

- ♦ механизм мотивации всех участников процесса обучения и адаптации к ответственному поведению.

Во-вторых, в составе HR-департамента должна быть создана специальная штабная служба, отвечающая за практи-

ческую реализацию Программы. В аналитической части статьи уже были выявлены недостатки децентрализованного подхода к подготовке молодых преподавателей. Здесь отметим, что основными функциональными задачами рассматриваемого подразделения должны стать:

- ◆ участие в процессе отбора кандидатов на замещение должностей преподавателей-стажеров;
- ◆ методическое руководство деятельностью кафедр в области первичного развития молодых преподавателей;
- ◆ создание и последующее руководство интернатурой как новым структурным подразделением в составе HR-департамента;
- ◆ планирование, организация и контроль над результатами процесса первичного обучения будущих преподавателей;
- ◆ организация процесса разработки и последующей актуализации моделей профессиональных компетенций преподавателей-стажеров;
- ◆ организация централизованной психологической поддержки преподавателей-стажеров силами собственных специалистов;
- ◆ организация и непосредственное участие в аттестации по итогам периода стажировки;
- ◆ подготовка служебных записок с рекомендациями ректорату и Ученому совету ООВО по актуализации целевой Программы.

В-третьих, в составе HR-департамента должна быть создана интернаттура для молодых преподавателей. В статье С.А. Минюровой и Н.О. Леоненко [8] убедительно доказана целесообразность существования такого подразделения для любой крупной ООВО и сформулированы основные принципы его работы. Авторам остается лишь добавить, что ссылки возможных оппонентов на существование аспирантуры как структуры для подготовки новой генерации преподавателей можно опровергнуть двумя очевидными аргумен-

тами. Первый связан с мотивами обучения большинства аспирантов, которые рассматривают ученую степень в качестве условия успешной профессиональной карьеры отнюдь не в высшей школе, а в бизнесе или в сфере государственного управления. Вторым аргументом вытекает из содержания типовой программы обучения аспирантов, где основное внимание уделяется не преподавательской, а научно-исследовательской работе. В заключение отметим, что основной целью обучения в интернатуре должно стать приобретение будущими преподавателями профессиональных компетенций в области именно педагогического мастерства, а не предметного содержания тех дисциплин, которые им предстоит вести как преподавателям (за их приобретение несут ответственность сам заведующий кафедрой и персональный куратор из числа профессоров).

В-четвертых, в штатное расписание кафедр должны быть включены две новые должности – преподавателя-стажера и профессора-наставника. Необходимость введения первой должности обуславливается дополнительными условиями, закрепленными в типовом трудовом договоре стажера и в его должностной инструкции. Они призваны обеспечить рациональное сочетание мотивированности и ответственности молодого преподавателя за результаты стажировки. К таким условиям, в частности, относятся:

- ◆ сокращенный срок действия договора (один учебный год, т.е. 10 месяцев);
- ◆ меньшая, по сравнению с полноценным преподавателем, заработная плата;
- ◆ ограниченная номенклатура форм учебных занятий и иных работ, которые вправе выполнять стажер;
- ◆ дополнительные обязанности, связанные с необходимостью совмещения процессов участия стажера в текущей работе кафедры и продолжения его профессионального обучения;
- ◆ обязательная аттестация по итогам завершения стажировки, определяющая

возможность заключения нового, уже полноценного договора.

Целесообразность введения должности профессора-наставника нами уже рассматривалась в [9], где аргументировалась необходимость увязать интересы двух сторон. С одной стороны, это заинтересованность любой ООВО в обеспечении преемственности в деятельности поколений НПП и научных школ. С другой – это заинтересованность ветеранов высшей школы, в силу очевидных причин не способных полноценно участвовать в выполнении традиционных функций НПП, в продолжении своей профессиональной деятельности. Для реализации указанных интересов достаточно изменить структуру учебной нагрузки профессором-наставников в сторону резкого сокращения доли ее «аудиторной» составляющей (не более 15–20%). Оставшаяся часть нагрузки будет «закрываться» за счет выполнения нескольких функций, три из которых имеют прямое отношение к рассматриваемой проблеме:

- ♦ участие в отборе и последующая специальная подготовка новой генерации преподавателей в форме научного руководства теми магистрами и аспирантами, которые имеют необходимые ПВАК и изъявили желание остаться на кафедре после завершения обучения;

- ♦ первичное обучение будущих преподавателей, направленное на приобретение ими ПК, необходимых для эффективного преподавания конкретных дисциплин по профилю кафедры;

- ♦ техническое руководство и участие в психологической адаптации преподавателей-стажеров (т.е. прямое наставничество).

В-пятых, должны быть разработаны модели профессиональных компетенций (МПК) для преподавателей-стажеров, дифференцированные по направлениям и профилям подготовки обучающихся. Целесообразность их создания, а также методические требования к структуре и содержанию рассматривались многими исследователями, например О.О. Гдычинской

[15]. Остается сформулировать лишь несколько организационно-экономических предпосылок, необходимых для успешного решения данной задачи:

- ♦ наличие в ООВО специального подразделения, которое примет на себя все функции методического руководства процессом создания и последующей актуализации МПК;

- ♦ использование в качестве первоосновы при разработке МПК отраслевых профессиональных стандартов, разработанных под эгидой отечественных предпринимательских ассоциаций (например, Комиссии Российского союза промышленников и предпринимателей по профессиональным стандартам);

- ♦ обеспечение необходимой степени научной самостоятельности кафедр – разработчиков конкретных МПК при конкретизации соответствующих компетенций;

- ♦ организация независимой экспертизы проектов МПК работодателями в лице представителей предпринимательского сообщества, органов государственного управления, других сфер трудовой деятельности;

- ♦ эффективная экономическая мотивация непосредственных разработчиков МПК (вместо традиционной практики зачета подобных работ в плановой учебно-методической нагрузке НПП).

В-шестых, должны быть разработаны и закреплены в корпоративных регламентах технологии первичного развития молодых преподавателей. Они разрабатываются рабочими группами по направлениям и профилям обучения в составе заведующих и профессором-наставников кафедр, специалистов HR-департамента, других штабных подразделений ООВО и утверждаются проректором по учебно-методической работе. Каждая из рассматриваемых технологий определяет:

- ♦ ПК, приобретаемые по результатам реализации технологии;

- ♦ состав непосредственных участников, конкретных должностных лиц и ин-

станций, задействованных в регламентированном направлении процесса первичного развития;

- ◆ используемые в процессе реализации технологии формы и методы обучения, включая их последовательность;
- ◆ сроки проведения конкретных мероприятий в рамках реализуемой технологии;
- ◆ форму контроля результатов реализации технологии;
- ◆ ответственность участников за нарушение технологических требований.

Типовой перечень технологий, позволяющих решить все задачи первичного обучения будущего преподавателя еще до первого выхода его в аудиторию включает в себя:

- ◆ технологию обучения педагогическим умениям и навыкам, направленную на приобретение ПК, необходимых для успешной работы в аудитории (в том числе изучение психологических аспектов взаимодействия между преподавателем и студентами, а также норм педагогической этики);
- ◆ технологию дополнительного узко-профессионального обучения, направленную на приобретение ПК, необходимых для успешного преподавания конкретных дисциплин;
- ◆ технологию проведения внешней профессиональной стажировки по профилю преподаваемой дисциплины, предполагающую обязательное личное знакомство будущего преподавателя с практической деятельностью организаций, в которых предстоит работать его студентам после окончания обучения.

Типовой перечень технологий, позволяющий успешно провести адаптацию преподавателя-стажера уже в процессе его личного участия в образовательном процессе ООВО, включает в себя:

- технологию профессиональной адаптации, направленную на выявление пробелов в ПК стажера, приобретенных в процессе первичного обучения, и устранение их;
- технологию психологической адап-

тации, направленную на выявление и решение индивидуальных психологических проблем стажера в отношениях со студентами и коллегами по кафедре.

В-седьмых, должна быть обеспечена возможность осуществления мониторинга и итогового контроля результатов стажировки новых преподавателей. Объектами мониторинга выступают:

- ◆ ПК, связанные с преподаванием конкретных дисциплин, и ответственность преподавателя-стажера за соблюдение норм исполнительской дисциплины как члена кафедры (ответственные – профессор-наставник и заведующий соответствующей кафедрой);
- ◆ ПК, связанные с педагогическим мастерством (независимые эксперты из числа заведующих другими кафедрами, специалисты HR-департамента);
- ◆ ответственность за соблюдение корпоративных регламентов, связанных с осуществлением образовательного процесса (специалисты деканатов или единой контролирующей структуры при проректоре по учебно-методической работе);
- ◆ ответственность за соблюдение норм педагогической этики (специалисты корпоративной службы безопасности).

Эффективность мониторинга обеспечивается реализацией следующих двух условий:

- закрепленное в корпоративных регламентах распределение функций мониторинга между профессором-наставником и заведующим кафедрой, независимыми экспертами в лице заведующих другими кафедрами, специалистами деканатов, HR-департамента и штабных контролирующих подразделений ООВО;
- сочетание методов открытого и скрытого мониторинга работы преподавателя-стажера (проверка используемых им учебно-методических материалов, плановые и внеплановые посещения его занятий, регулярные опросы и анкетирование студентов).

Единственно возможной формой ито-

вого контроля результатов стажировки молодого преподавателя выступает публичная аттестация с участием представителей всех указанных выше подразделений, по результатам которой администрация ООВО принимает одно из трех решений:

□ перевод стажера на должность преподавателя с соответствующим повышением заработной платы (аттестационная комиссия констатирует факт приобретения всех необходимых ПК, а также ответственного отношения к соблюдению корпоративных регламентов и норм педагогической этики);

□ продление стажировки еще на один учебный год (аттестационная комиссия констатирует факт ответственного отношения к соблюдению корпоративных регламентов и норм педагогической этики, но отмечает наличие лишь части необходимых ПК);

□ отказ от продления трудовых отношений (аттестационная комиссия отмечает наличие лишь части необходимых ПК, отсутствие необходимых ПК, констатирует факты безответственного отношения к соблюдению корпоративных регламентов или нарушение норм педагогической этики).

Резюме

1. В современных условиях омоложение НПП является одной из наиболее актуальных проблем, стоящих перед отечественной системой высшего профессионального образования. Попытка решить данную проблему путем механического притока на кафедры молодых преподавателей, обычно не обладающих необходимыми компетенциями, неизбежно приведет к ухудшению качества образовательных услуг, следовательно – имиджа соответствующих ООВО. Поэтому условием успешной кадровой ротации выступает обязательная профессиональная и психологическая адаптация молодых преподавателей, осуществляемая на формализованной и системной основе.

2. Необходимым элементом публичной

кадровой политики ООВО должны стать декларированные в ней стратегические подходы к организации процесса профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей. Реализация указанных подходов предполагает наличие:

- целевой корпоративной программы отбора и первичного развития молодых преподавателей, а также специальной штатной службы, отвечающей за ее практическую реализацию;

- новых должностей в штате кафедр, а именно – преподавателя-стажера и профессора-наставника;

- моделей профессиональных компетенций для преподавателей-стажеров, дифференцированных по направлениям и профилям подготовки обучающихся в соответствующей ООВО;

- формализованно закрепленных в корпоративных регламентах технологий управления процессом профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей, предполагающих в том числе и необходимость централизованного контроля над его результатами.

3. В процессе первичного развития молодых преподавателей должны использоваться технологии:

- предварительного обучения педагогическим умениям и навыкам;

- предварительного обучения в рамках преподаваемых дисциплин;

- проведения внешней профессиональной стажировки по профилю преподаваемой дисциплины;

- профессиональной адаптации;

- психологической адаптации.

4. Обязательным условием успешной профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей выступает наличие централизованно осуществляемого администрацией ООВО мониторинга данного процесса и контроля его итоговых результатов.

5. Общим методическим условием эффективности внедрения предлагаемых ин-

новаций является рациональное сочетание мотивированности и ответственности молодого преподавателя за результаты своей стажировки, что обеспечивается применением экономических и административных методов.

Литература

1. Резник С.Д. Барьеры становления молодых преподавателей // Высшее образование в России». 2012. № 12. С. 112–117.
2. Рубин Ю.Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // Высшее образование в России. 2015. № 11. С. 5–17.
3. Леонова Е.Д. Педагогическое мастерство и личность преподавателя // Высшее образование в России. 2011. № 4. С. 112–115.
4. Баранова И.П. Мотивация дисциплинарных отношений работников вуза: Сборник опубликованных научных работ кафедры управления человеческими ресурсами. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 336–343.
5. Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и ещё 15 эффективных практик. СПб.: Питер, 2014. 240 с.
6. Донецкая С.С. Состояние и структура коррупции в российских вузах (Анализ мнений студентов) // Высшее образование в России. 2015. № 8–9. С. 68–77.
7. Макарова М.Н., Вахрушев Р.В. Коррупция в высшем образовании и академическая этика // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 55–63.
8. Минюрова С.А., Леоненко Н.О. Педагогическая интернатура как инновационный проект вуза // Высшее образование в России». 2015. № 10. С. 37–47.
9. Алавердов А.Р. Новая структура должностей научно-педагогических работников как необходимая предпосылка эффективной системы внутрикафедрального HR-менеджмента // Материалы X Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации общества – 2015», 13–17 апреля 2015 г. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. С. 127–129.
10. Гдычинская О.О. Методические основы формирования моделей компетенций в управлении персоналом // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 4. С. 31–33.

Статья поступила в редакцию 25.02.16.

ORGANIZATION OF PRIMARY PROFESSIONAL AND PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF YOUNG UNIVERSITY PROFESSORS

ALAVERDOV Ashot R. – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of the Department of human resource management, Moscow Financial-Industrial University «SYNERGY», Moscow, Russia. E-mail: alaverdov@bk.ru

ALAVERDOVA Tatiana P. – Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department of accounting and taxation, the Moscow Financial-Industrial University «SYNERGY», Moscow, Russia. E-mail: alaverdov@bk.ru

Abstract. The article discusses the strategy and tactics of managing the development of young university professors recruited for a permanent job in higher education institutions. The authors outline the key problems arising during the period of their professional and psychological adaptation. One of the main problems is a low efficiency of a new generation of teaching staff. Therefore University HR-policy should formulate strategic goals and approaches of primary development of young professors. Particular attention is paid to the role of personal supervisors and from among the most experienced professors of a department. The authors offer to use special control and evaluation procedures including public attestation to confirm the successful completion of professional and psychological adaptation process of an intern.

Keywords: adaptation of a young university professor, model of teacher's professional competence, professional industry standards, probation in education, primary professional adaptation, primary psychological adaptation, teacher-trainee, professionally important personal competencies, professor-mentor

Cite as: Alaverdov, A.R., Alaverdova, T.P. (2016). [Organization of the Process of Professional and Psychological Adaptation of Young University Professors]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 4 (200), pp. 5-16.

References

1. Reznik, S.D. (2012). [Barriers on the Way to Formation of Young Teachers]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 12, pp. 112-117. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Rubin, Yu.B. (2015). [Entrepreneurship Education in Russia: Diagnosis of the Problem]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 11, pp. 5-17. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Leonova, E.D. (2011). [Pedagogical Skills and Personality of a Teacher]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 4, pp.112-115. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Baranova, I.P. (2014). [Motivation of Disciplinary Relations between University Employees]. *Sbornik opublikovannykh nauchnykh rabot kafedry upravleniya chelovecheskimi resursami. [Scientific Publications of the Department of the Office of Human Resources: Coll. Articles]. Moscow: Moscow Financial-Industrial University «Synergy» Publ., pp. 336-343. (In Russ.)*
5. Osovitskaya, N.A. (2014). *HR-branding. Upravlenie talantami, onlain-obychenie, Gejmifikacija i esbhe 15 effektivnykh praktik* [HR-Branding. Talent Management, Online-learning, Gamification, and 15 Effective Practices More]. S. Petersburg: Piter Publ., 240 p.
6. Donetskaya, S.S. (2015). [The Condition and Structure of the Corruption in the Russian Universities (Analysis of Students' Opinions)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 8-9, pp. 68-77. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Makarova, M.N., Vakhrushev, R.V. (2014). [Corruption in Higher Education and Academic Ethics]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], No. 12, pp. 55-63. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Minyurova, S.A., Leonenko, N.O. (2015). [Teaching Internship as an Innovative University Project]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No.10, pp. 37-47. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Alaverdov, A.R. (2015). [The New Structure Positions of Scientific and Pedagogical Workers as a Necessary Prerequisite for Effective System of University Department HR-management system]. *Materialy X Mejdunarodnogo Nauchnogo Kongressa «Rol' biznesa v transformatsii obshestva - 2015»* [The role of Business in the Transformation of Society – 2015. X Int. Sci. Congress]. Moscow: Moscow Financial-Industrial University «Synergy» Publ., pp. 127-129. (In Russ.)
10. Gdychinskaya, O.O. (2011). [Methodical Base of Competence Model Formation in Personnel Management]. *Universitetskiy Vestnik (Gosudarstvennyi Universitet Upravleniya)* [University Bulletin (State University of Management)]. No. 4, pp 31-33. (In Russ.)

The paper was submitted 25.02.16.