

**НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
ДОСВІД І МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ**

УДК 378.091:005.963.2

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304377>

**Валерія Міляєва**, доктор психологічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник навчально-наукового центру  
розвитку персоналу та лідерства

Київського університету імені Бориса Грінченка

**Тетяна Пантюк**, доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти

Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

**Жанна Савич**, молодший науковий співробітник  
навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства

Київського університету імені Бориса Грінченка

**Олег Кекош**, кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри соціальної педагогіки та корекційної освіти

Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

**НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ: ДОСВІД І МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ**

У дослідженні аргументовано нагальну потребу створення системи наставництва в університетах України в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення освіти. Визначено поняття наставництва й адаптації персоналу у закладах вищої освіти; теоретично обґрунтовано, проаналізовано досвід імплементації наставництва як інструмента ефективною адаптації співробітників у вищій школі. Надано перелік особистісних властивостей для підбору кандидатури на роль наставника. Представлено результати моніторингу ефективності й досвід запровадження системи адаптації персоналу в університетську практику.

**Ключові слова:** адаптація персоналу у ЗВО; наставництво; наставник; моніторинг системи наставництва в освітньому середовищі університету.

**Лім. 7.**

**Valeriya Milyayeva**, Doctor of Sciences (Psychology), Professor,  
Leading Researcher of the Educational and Scientific Center of  
Staff and Leadership Development,  
Kyiv Borys Hrinchenko University

**Tetiana Pantiuk**, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor of the  
General Pedagogy and Preschool Education Department,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

**Zhanna Savych**, Junior Researcher of the Educational and  
Scientific Center of Staff and Leadership Development,  
Kyiv Borys Hrinchenko University

**Oleh Kekosh**, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor of the  
Social Pedagogy and Correctional Education Department,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

**MENTORING AS A TOOL FOR STAFF ADAPTATION IN INSTITUTIONS  
OF HIGHER EDUCATION: EXPERIENCE AND MONITORING  
OF IMPLEMENTATION RESULTS**

The study highlights the urgent need to create a mentoring system in Ukrainian universities in the conditions of martial law and post-war restoration of education. The concepts of mentoring and staff adaptation in higher education institutions are defined; theoretically grounded, an analysis of the experience of implementing mentoring as a tool for effective adaptation of employees in higher education is presented. A list of personal characteristics for the selection of a candidate for the role of a mentor is provided. The results of monitoring efficiency and the experience of introducing a system of personnel adaptation into university practice are presented.

The formation of professional communities is also important, where the key role is given to mentors who will be able to introduce the best world practices into Ukrainian post-war education. Mentoring, as a form of

*adaptation and social support, consists in the transfer of knowledge, experience, values and skills from an experienced worker to a novice in order to improve the quality of work and achieve success.*

*The analysis of experimental studies, practical cases and scientific publications carried out by the authors of this article proves that the coverage of the problem of mentoring as a tool for staff adaptation in higher education institutions is insufficient.*

*In the study, mentoring is considered as a form of individual work with a newly hired or transferred employee to introduce him to the profession, providing support in professional development and socio-cultural adaptation in the new team.*

*The value of mentoring is now beyond doubt. After all, in the conditions of martial law, when there is a high level of uncertainty and anxiety not only in the external environment but also in the internal state of a person, professional help, support of an experienced specialist acquire special importance for academic staff in institutions of higher education.*

**Keywords:** *adaptation of personnel in higher education institutions; mentoring; mentor; monitoring of the mentoring system in the educational environment of the university.*

**П**остановка проблеми. Реформування освіти в умовах воєнного стану і виконання завдань з відновлення й розбудови післявоєнної освіти вимагають від університетів особливої уваги до надання, підтримки й розвитку академічного персоналу. Зокрема, провідної ролі набуває система адаптації академічного персоналу, яка запобігає плинності кадрів, забезпечує швидку інтеграцію нових працівників і їхній вихід на оптимальний рівень продуктивності праці.

Важливим також є формування професійних спільнот, де ключова роль відводиться наставникам, які будуть спроможними до впровадження кращих світових практик в українську післявоєнну освіту. Наставництво як форма адаптації та соціальної підтримки полягає у передачі знань, досвіду, цінностей та умінь від досвідченого працівника до новачка задля підвищення якості роботи та досягнення успіху.

Здійснений авторами пропонованої статті аналіз експериментальних досліджень, практичних кейсів та наукових публікацій доводить, що висвітлення проблеми наставництва як інструмента адаптації персоналу у закладах вищої освіти є не достатнім.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблема адаптації персоналу наразі активно вивчається у площині гуманітарних досліджень. Зокрема, в науковому доробку вітчизняних авторів Н. Алюшиної, Є. Андрієнко, Є. Білозерцева, В. Міляєвої, І. Калужної описано загальні підходи до аналізу професійної адаптації як психо-соціального інструмента реалізації особистісного потенціалу людини. В працях В. Беспалько, А. Денісової, З. Жуковської, В. Бочелюка, О. Іваницького досліджено проблему створення і розвитку систем безперервної професійної адаптації, виділено основні складові, напрямки й принципи вказаної системи.

Наукові розвідки американських учених (Дж. Клері; Дж. Глоberman, М. Бого; С. Мавропулоу, М. Ніколараізі, К. Соуза, М. Дамі, Л. Захарі) підкреслюють важливість професійної адаптації для продуктивної співпраці, побудови нового

рефлексивного досвіду, самоактуалізації особистості. Вказані автори також доводять важливість допомоги (наставництва) на етапі прилаштування і переорієнтації в новому професійному просторі.

У роботах С. Вершловського, Ю. Лаврик, М. Морозової, І. Новик, В. Притули детально проаналізовано і розкрито сутність поняття “наставництво”; воно розглядається як елемент системи безперервної педагогічної освіти (О. Абдулліна, В. Загвязинський, І. Ісаєв, Н. Кузьміна, Л. Подимов). Суттєвим внеском у розуміння важливості наставництва є глобальні наукові розвідки Девіда Меггінсона, Девіда Майстера та Гарета Льюїса [1, 82–84].

Так, Девід Меггінсон одним із перших визначив наставництво як значну допомогу персоналу у створенні перспективного бачення своїх можливостей. Описуючи систему наставництва, Девід Майстер вказував, що воно є інвестицією у довгостроковий розвиток організації, її кадрове здоров'я. Відповідно до визначення Гаррета Льюїса, наставництво є системою відносин, в якій одна людина пропонує допомогу, керівництво, пораду та підтримку іншій.

У нашій публікації наставництво розглядається, як форма індивідуальної роботи з новим прийнятим, або переведеним на іншу посаду працівником по введенню його в професію, надання підтримки у професійному розвитку та соціокультурній адаптації в новому колективі [2; 4].

**Мета статті.** Головною метою публікації є теоретичне обґрунтування, аналіз та моніторинг досвіду імплементації наставництва як інструмента ефективної адаптації співробітників у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до мети, хочемо зупинитися на розгляді цінності, методології (видів, функцій, принципів) та досвіді запровадження наставництва у практику вищої освіти.

Цінність наставництва не викликає наразі жодного сумніву. Адже в умовах воєнного стану, коли є високий рівень невизначеності й тривоги не

## НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД І МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ

тільки у зовнішньому середовищі, але й у внутрішньому стані людини, професійна допомога, підтримка досвідченого фахівця набувають особливого значення для академічного персоналу в закладах вищої освіти.

Цінність наставництва також і в тому, що може надаватися індивідуальна допомога кожному відповідно до його потреб, досвіду, рівня впевненості в собі для швидкого включення нових викладачів у навчальний процес в умовах дистанційного та змішаного навчання.

Наставники є цінними і для тих співробітників, які вже працювали в іншому закладі, або призначаються на нову посаду і можуть, на перший погляд, бути ознайомленими з університетом та специфікою роботи в ньому. Але багато аспектів на новій посаді виявляються не до кінця зрозумілими, і наставник може допомогти швидко у всьому розібратися.

Цінність наставництва відчувають не тільки спеціалісти, які тільки починають свою професійну діяльність, а й працівники, які здійснюють перехід з однієї посади на іншу, наприклад, від наукового співробітника до викладача. Співробітники, які виконують кілька різних ролей в університеті (працюють за сумісництвом), можуть мати декілька наставників. Очевидно, що на різних етапах професійного становлення може знадобитися різна допоміжна інформація, обмін досвідом тощо. Передбачається, що потреба у наставництві з часом зменшується, але повністю не зникає, переходячи у партнерську взаємодію і супервізійні зустрічі [3, 52–54].

Врахувати особливості освітнього середовища і потреби персоналу кожного університету можливо через запровадження різних видів наставництва. У науковому доробку вітчизняних науковців І. Новик, О. Венгловської [5, 34–47] виділяються такі види наставництва у ЗВО:

- традиційне, що передбачає взаємодію на певний термін між досвідченим працівником-професіоналом та новим співробітником;
- ситуаційне, яке відбувається за потреби щоразу, коли підопічний потребує допомоги наставника;
- віртуальне – передбачає онлайн-взаємодію;
- реверсивне, особливістю якого є взаємодія досвідченого та висококваліфікованого професіонала, старшого за віком, досвідом або позицією з молодшим (за цими параметрами) співробітником [5, 53].

Цікавим є досвід Кембриджського університету, який має ефективну систему наставництва і визначає наставника як провідника і підтримку, друга і довірену особу, а також джерело інформації [6]. Виділяються такі функції наставника: 1) надання інформації про заклад вищої освіти, його струк-

туру, організацію та основні контакти, про взаємозв'язок всіх структурних підрозділів, про кафедру/факультет, їх організацію та порядок роботи; 2) поради щодо досягнення балансу між навчанням, дослідженнями та іншими зобов'язаннями на кафедрі факультету, розвитку мереж і контактів, пошуку фінансування та прогнозування дослідження [7, 21–29]. В аналітичних публікаціях зустрічається отождолення поняття “функції” з поняттям “завдання” наставника. На нашу думку, важливими завданнями для наставника є здійснення такого підтримуючого впливу, який спрямований на те, щоб:

- спонукати до пошуку відповідей і готовності розділяти відповідальність за прийняті рішення та досягнуті результати;
- розширювати усвідомлення про те, що робота кожного впливає на результати діяльності всієї організації;
- сприяти позитивному ставленню і самооцінці, закріплювати почуття власної цінності;
- залучати до процесу прийняття рішень, що формує позитивне ставлення до прийнятого рішення;
- сприяти створенню атмосфери з високим рівнем довіри;
- зменшувати опір до змін.

Для гарантованої реалізації вказаних завдань особлива увага має приділятися вибору кандидатури наставників. Ми визначаємо такий перелік бажаних властивостей для підбору кандидатури на роль наставника:

- високий рівень лояльності до організації (співробітник є носієм ключових цінностей корпоративної культури, здатний брати на себе відповідальність, є прикладом для інших);
- наявність системного уявлення про роботу свого підрозділу й організації загалом (співробітник розуміється на особливостях діяльності різних структурних підрозділів організації усвідомлює взаємозв'язок між ними);
- значний досвід у професійній діяльності (співробітник має серйозний стаж на посад, багатий практичний і життєвий досвід. Користується авторитетом у керівництва й колег, які прислухаються до його точки зору);
- особисте бажання бути наставником (співробітник має щире прагнення допомагати підопічному, сприяти його професійному та особистісному росту);
- бажання та готовність інвестувати свій час у розвиток іншої людини;
- вміння давати конструктивну критику та зворотний зв'язок (співробітник здатен давати оцінку дій підопічного, яка містить конкретні поради й рекомендації задля покращення його роботи);
- прагнення до особистісного професійного зростання та навчання (співробітник демонструє

## НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД І МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ

бажання й здатність засвоювати щось нове, підвищувати кваліфікацію і результативність, є експертом для інших);

- комунікабельність (співробітник вміє знаходити спільну мову з іншими);

- лідерство (співробітник здатен захопити, повести за собою й підібрати правильні слова для мотивації інших);

- вміння вибудовувати комфортні робочі відносини (співробітник не допускає конфліктних ситуацій у спілкуванні, а якщо вони виникають, вміє конструктивно їх врегулювати) [6].

Наразі українські університети долучаються до розбудови системи адаптації у вищій школі. Зокрема Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка та Київський столичний університет імені Бориса Грінченка одні з тих, які, усвідомлюючи значення системи адаптації та наставництва, розпочали її імплементацію у 2020 р.

З метою проведення моніторингу системи наставництва було організовано опитування серед нових працівників вказаних університетів. Опитування включало 15 запитань розділених на такі змістові блоки: визначення актуальних питань та проблем нових співробітників; оцінка важливості ролі наставників; вимірювання ефективності адаптаційних тренінгів; оцінка результативності системи адаптації та її впливу на формування адаптаційних механізмів у нових співробітників у період адаптації.

Опитування відбулося у січні 2022 р., коли співробітники, що влилися до університетських колективів на початку навчального року, могли вже оцінити чинну систему адаптації. До загальної вибірки увійшли 162 респонденти, що склало 82 % від загальної кількості нових співробітників, які прийшли на постійну роботу в університети. Серед них: 65 чоловіків і 97 жінок, середній вік – 49 років, середній показник досвіду роботи у вищій освіті – 18 років.

У відповіді на запитання: *“Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що в період адаптації для нового співробітника Університету обов’язково потрібен наставник?”* більшість респондентів (72,5 %) зазначили важливість наявності наставника в період адаптації нового працівника в Університеті.

Відповідаючи на запитання: *“Як ви оцінюєте роль наставника у період адаптації нового співробітника в Університеті?”*, респонденти, переважною більшістю голосів (79 %) позитивно оцінили роль наставника в період адаптації.

Подальший аналіз питань анкети показав таке: більше 60 % респондентів зазначили, що саме наставник допомагає новому працівнику у розв’язанні актуальних питань, що виникають при адаптації; щодо адресності наданої допомоги при

розв’язанні проблем, з якими стикалися респонденти, відповіді розподілилися так: по 60 %, це були – *“керівник структурного підрозділу”* та *“колеги”*, по 20 % – *“наставник”* та 17 % *“декан факультету, інші керівники підрозділів”*.

До переліку труднощів, з якими стикаються нові співробітники в період адаптації, учасники опитування включили: оформлення індивідуальних планів роботи викладача та іншої робочої документації (41,9 %); реалізацію електронного навчання (38,7 %); організацію взаємодії з різними підрозділами університету (25,8 %); розробку робочих навчальних програм (25,8 %); встановлення контактів з колегами / колективом (19,4 %); потребу у підтримці та допомозі у роботі в нових умовах (12,9 %); розуміння корпоративної культури та прийняття університетських цінностей (8,1 %).

Узагальнюючи результати моніторингу, нами було констатовано, що нові працівники високо оцінюють важливість наставників і мають усвідомлену потребу у професійному супроводі досвідчених колег. Основними проблемами в період адаптації є: ознайомлення та оформлення документації для включення до встановленого в університеті документообігу; долучення до системи взаємодії та підпорядкування; відсутність соціально-психологічної підтримки для викладачів (на відміну від студентів); прийняття корпоративних цінностей. Всі респонденти відзначили, що участь в адаптаційних тренінгах прискорює адаптацію та сприяє підвищенню рівня продуктивності праці в короткій термін.

**Висновки.** Реалізація Програми адаптації в освітньому закладі має бути системною. Для цього необхідно використовувати різноманітні методи та інструменти наставництва, які уможливають забезпечити якість та ефективність набуття нового досвіду науково-педагогічним працівником протягом всього періоду адаптації. До особливостей реалізації програми адаптації у ЗВО треба віднести індивідуальний підхід та практичну спрямованість. Так, враховуючи індивідуальні особливості кожного нового співробітника підбираються методи та форми співпраці, які найбільше відповідають його потребам та можливостям. Практична спрямованість допомагає ознайомитися з порядком оформлення документації, встановленим в університеті документообігом, електронними ресурсами та дистанційними програмами, швидко долучитися до системи корпоративної взаємодії.

Упровадження системи наставництва як інструмента адаптації науково-педагогічних працівників є нагальним завданням для закладів вищої освіти. Це підтверджено в Оперативному плані Міністерства освіти і науки України (наказ МОН № 15 від 10.01.2023) та наголошено у меті і завданнях Типової програми підвищення кваліфікації

**НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
ДОСВІД І МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ**

педагогів для набуття (вдосконалення) компетентностей зі здійснення наставницької діяльності (наказ МОН № 516 від 02.05.2023).

Представлені в цій публікації аналітичні міркування, висновки та рекомендації не вичерпують всієї площини проблеми. У своїх подальших наукових розвідках ми плануємо зупинитися на таких аспектах: вплив кризової ситуації на адаптаційні стратегії НПП у ЗВО; розробка адаптаційних тренінгів на основі корпоративних сценаріїв; моніторинг формувальних впливів наставників у період адаптації НПП.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2009\\_5/Havrlyiv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havrlyiv.htm)

2. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом. *Довідник кадровика*. 2010. № 5. С. 82–84.

3. Морозова М. Управління персоналом як стратегічна функція конкурентоздатності вищого навчального закладу. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб.* / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2015. Вип. 82. С. 52–57.

4. Наставник. Академічний глумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/nastavnyk>.

5. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. Київ: УІПО. 2023. 111 с.

6. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо набуття (вдосконалення) компетентностей із здійснення наставницької діяльності. *Наказ МОН України* від 02.05.2023 № 516. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/645/905/3e2/6459053e2426d464791856.pdf>

7. Савич Ж.В. Наставництво як інструмент адаптації нових працівників у закладах освіти. Київ, 2021. 52 с. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/policies-procedures/mentoring-information-new-staff>

**REFERENCES**

1. Havryliv, N. Nastavnytstvo yak vyd profesiinoi diialnosti: geneza rozvytku ta stanovlennia. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2009\\_5/Havrlyiv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havrlyiv.htm) [in Ukrainian].

2. Lysak, U. (2010). Nastavnytstvo ta kouchynh u systemi upravlinnia personalom [Mentoring and coaching in the personnel management system]. *Handbook of personnel*. No. 5. pp. 82–84. [in Ukrainian].

3. Morozova, M. (2015). Upravlinnia personalom yak stratehichna funksiia konkurentnozdatnosti vyshchoho navchalnoho zakladu [Personnel management as a strategic function of the competitiveness of a higher educational institution]. *Problems of education: science and technology. coll. Institute of Innovative Technologies and Content of Education of the Ministry of Education and Culture of Ukraine*. Kyiv, Vol. 82. pp. 52–57. [in Ukrainian].

4. Nastavnyk [Mentoring]. Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language. Available at: <http://sum.in.ua/s/nastavnyk> [in Ukrainian].

5. Novyk, I. & Venhlovska, O. (2023). Nastavnytstvo: profesiina pidtrymka ta rozvytok pedahohiv [Mentoring: professional support and development of teachers]. Kyiv, 111 p. [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv shchodo nabuttia (vdoskonalennia) kompetentnosti iz zdiisnennia nastavnytsoi diialnosti. Nakaz MON Ukrainy vid 02.05.2023 № 516. [On the approval of the Model Program of Professional Development of Pedagogical Workers for the Acquisition (Improvement) of Competences in the Implementation of Mentoring Activities. Order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine dated 02.05.2023 No. 516]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/645/905/3e2/6459053e2426d464791856.pdf> [in Ukrainian].

7. Savych, Zh.V. (2021). Nastavnytstvo yak instrument adaptatsii novykh pratsivnykiv u zakladakh osvity [Mentoring as a tool for adapting new employees in educational institutions]. Kyiv, 52 p. Available at: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/policies-procedures/mentoring-information-new-staff> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.04.2024



*“Багато чого не зробиш, поқи не вивчишся. Але багато треба зробити, щоб навчитись”.*

*Конфуцій  
давньокитайський філософ*

*“Ідеї правлять світом і викликають у ньому потрясіння. Увесь соціальний механізм спирається у кінцевому підсумку на думку людей”.*

*Огюст Конт  
французький філософ*

