

# Наставничество на производстве: «забытое старое» и «желаемое новое»



**ЕСЕНИНА**

**Екатерина Юрьевна,** доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Центра профессионального образования и систем квалификаций Федерального института развития образования (ФИРО), Москва

**Почему проблема наставничества вновь и вновь встает перед нашей страной на протяжении десятилетий? Один из ответов (и самый важный): такие кадры не появляются сами собой. Их должен кто-то учить. При этом необходимо тесное взаимодействие собственно профессионального образования и производства.**

**В**ступление к этой статье вряд ли удивит оригинальностью. Общеизвестны тезисы об усложнении современного производства, частой смене технологий, вхождении мирового общества в постиндустриальную эпоху. Наверное, стоит добавить тезис о непростой политической и экономической ситуации именно современной России. Нам нужны квалифицированные рабочие кадры и специалисты среднего звена, способные обеспечить экономический рост, конкурентоспособность страны.

И эта проблема не нова. О содержании понятия «высшее рабочее образование» двадцать лет назад писал Г.М. Романцев, С.Я. Батышев в 1988 году указывал на новые требования времени к рабочей силе — «способности быстро осваивать технические новшества и новые специальности» [9; 1].

Свою точку зрения на проблему обозначил в одном из выступлений Президент России: «Считаю необходимым подумать, как нам возродить институт наставничества. Многие из тех, кто сегодня успешно трудится на производстве, уже проходили эту школу, и сегодня нам нужны современные формы передачи опыта на предприятиях» [8].

## Наставник: кто он?

Во многих регионах России институт наставничества достаточно хорошо развит на крупных предприятиях. По мнению представителей учебных и образовательных центров Первоуральского новотрубного завода (группы компаний ЧТПЗ), «НПО «Сатурн», предприятий НП «Ассоциация «Уралпищепром» и других, наставник — высококвалифицированный работник, действующий специалист, владеющий современными технологиями, специально подготовленный к организации и проведению индивидуального практического обучения. На этих предприятиях нет сомнений, что наставничество — основа качественной продукции, конкурентоспособности компании, а вслед за этим и страны. По мнению директора Образовательного центра Первоуральского новотрубного завода Н. В. Десятова, одна из важнейших проблем современности нашей страны — изменение ментальности, самого способа мышления, формирования у работников так называемых soft skills,

обеспечивающих мотивацию к деятельности, ее постоянному улучшению и мультиквалификацию. Наставник в этом отношении должен стать на голову выше. Система производственного обучения должна и может стать основой для создания новейшей методики и дидактики профессионального образования и обучения, позволяющей решить задачу soft skills.

Но понятие «наставник» не определено ни в одном законодательном акте Российской Федерации. По-разному в разных регионах и на разных предприятиях определяется круг обязанностей и прав наставника, требования к его образованию, по-разному решается вопрос о подготовке таких специалистов и оплате их труда.

Опыт советского периода нашей истории, современный отечественный и зарубежный опыт дает возможность говорить о наличии типологии и классификации квалификации и компетенций наставников в соответствии с особенностями профессиональной деятельности, к которой они готовят своих учеников, как следствие — о различиях требований к уровню образования.

Деятельность наставника не ограничивается только подготовкой рабочих. Она необходима для техников и технологов, инженеров и т.д. Обучать возможно не только определенным действиям, операциям на рабочем месте, но и исследовательской, проектной, конструкторской деятельности.

Можно разделить наставников на тех, кто непосредственно обучает, и тех, кто организывает процесс обучения, взаимодействует с другими организациями, в том числе образовательными.

Опыт Первоуральского новотрубного завода, «НПО «Сатурн», предприятий НП «Ассоциация «Уралпищепром», «Фольксваген Групп Рус», DMG MORI, компании «Гиперглобус» и других наглядно доказывает, что есть базовый, экспертный и творческий уровни квалификации: наставник-исполнитель, наставник-менеджер, наставник-проектировщик и разработчик (топ-мастер).

## Освоение новых компетенций

Наставничество стало важным инструментом кадровой политики не только на крупных современных предприятиях. Ведется серьезная

### Аннотация

*В статье рассматриваются пути развития института наставничества на производстве в современных российских условиях. Показана необходимость возрождения и развития института наставничества на производстве, роль психолого-педагогической составляющей в деятельности наставников, представлена типология квалификации наставников, намечены пути решения задачи их подготовки*

### Ключевые слова:

*подготовка рабочих кадров и специалистов среднего звена, наставник на производстве, дуальное обучение, положение о наставничестве, Концепция обеспечения педагогическими кадрами системы среднего профессионального образования*

работа по организации и внедрению наставничества на государственной гражданской службе, например в Министерстве экономического развития Российской Федерации. Министр А.В. Улюкаев своим приказом предписывает директорам департаментов определить из числа наиболее опытных сотрудников департаментов гражданских служащих, ответственных за профессиональную и должностную адаптацию лиц, вновь принимаемых на гражданскую службу и назначаемых на новую должность гражданской службы, и назначить их на добровольной основе наставниками.

Всем без исключения наставникам требуется набор психолого-педагогических и методических компетенций. Многие предприятия испытывают «голод» в этом отношении. В системе профессионального образования слышны сомнения, можно ли считать наставников на производстве педагогами. А ведь не секрет, что есть преподаватели и мастера производственного обучения, уже потерявшие связь с собственно профессиональной деятельностью, к которой они пытаются готовить студентов, они работают, отдавая все свои силы, не понимая, что эти усилия с современным профессиональным образованием ничего общего не имеют.

Качественные изменения в деятельности педагогов профессионального образования связаны с необходимостью освоить новые компетенции в области педагогического проектирования; создания практикоориентированной образовательной среды; сопровождения профессионального самоопределения студентов; формирования и оценивания компетенций; организации самостоятельной работы студентов; обеспечения индивидуальных образовательных траекторий обучающихся.

Эти же компетенции необходимы и наставникам. Степень развития этих компетенций может быть разной в зависимости от уровня, типа наставнической деятельности (о чем шла речь выше).

## Сравнение подходов

Оставим «за скобками» спор о том, являются ли наставники на производстве педагогическими кадрами, опираясь на лучший опыт прошлого нашей страны. В советское время этот вопрос не возникал, публикации и исследования 70–80-х годов XX века о заводской или производственной педагогике, педагогическом мастерстве и педагогической системе наставничества можно в избытке найти в библиотеке.

Лучшие современные зарубежные практики (например, Германии, Финляндии) вобрали в себя самое ценное из этого наследия.

Чтобы сравнение было контрастнее, вернемся на три-четыре десятилетия нашей истории назад, а затем рассмотрим, каковы подходы наших финских и немецких коллег в начале XXI века.

## СССР

В советский период принцип сотрудничества образовательных организаций с общественными и трудовыми коллективами, шефство предприятий над образовательными учреждениями, развитие системы наставничества на производстве, поддержка молодых специалистов определялись законодательно. Так, в статье 64 закона РСФСР «О народном образовании» 1974 года говорилось о том, что «предприятия, учреждения и организации создают необходимые условия и учебно-производственную базу для проведения профессионального обучения рабочих на производстве и осуществляют контроль за их обучением».

В публикациях того времени говорилось, что система профессионального обучения рабочих на производстве — мобильная система, способная учитывать достижения науки и техники, постоянные изменения технологий, организации труда и должна обеспечить полное удовлетворение потребностей предприятий в квалифицированных рабочих, своевременную и качественную их подготовку, переподготовку и повышение квалификации, плановый и последовательный рост мастерства кадров, сокращение сроков освоения новой техники, повышение производительности труда, качества продукции и снижение ее себестоимости благодаря применению передовых методов и приемов труда, быстрой адаптации молодых рабочих к условиям производства, поднятия их культурного и технического уровня до уровня инженерно-технических работников [3].

На предприятиях создавались отделы технического обучения. Они выполняли серьезную работу по организации и реализации обучения на предприятии, в частности в одной из публикаций тех лет говорилось, что отдел:

- разрабатывает годовые и перспективные планы подготовки, переподготовки, повышения квалификации рабочих, специалистов, руководящих работников;
- составляет квартальные и месячные планы по каждому структурному подразделению и доводит до их сведения;
- совместно с руководством структурных подразделений комплектуется учебные группы;
- организует работу квалификационных комиссий и принимает участие в проведении квалификационного экзамена;
- обеспечивает методическое руководство учебным процессом и оказывает помощь работникам, занимающимся обучением кадров на производстве;
- осуществляет контроль производственного обучения;
- организует и контролирует прохождение учащимися ПТУ и техникумов, студентами вузов производственной практики;
- создает материальную базу для теоретического и производственного обучения;
- разрабатывает учебные планы и методические рекомендации;

**Деятельность наставника не ограничивается подготовкой рабочих, она необходима для техников, технологов, инженеров. Обучать возможно не только определенным действиям, операциям на рабочем месте, но и исследовательской, проектной, конструкторской деятельности**

**Качественные изменения в деятельности педагогов профессионального образования связаны с необходимостью освоить новые компетенции**

**Наставничество — важный инструмент кадровой политики не только на крупных современных предприятиях. Сегодня ведется серьезная работа по организации и внедрению наставничества на государственной гражданской службе**

**Всем без исключения наставникам требуется набор психолого-педагогических и методических компетенций**

– совместно с руководителями структурных подразделений подбирает организаторов производственного обучения, преподавателей, инструкторов производственного обучения;

– оказывает помощь наставникам в приобретении ими необходимых педагогических знаний и овладении опытом профессионального обучения [там же].

Наши зарубежные коллеги развили этот опыт — так обучаются не только рабочие, существуют образовательные программы с дуальной формой обучения вплоть до бакалаврских. Не редкость в Западной Европе и понятие «профессиональная магистратура». Наставничеству уделяется немало внимания. Существует иерархия программ для наставников от базового уровня дополнительного профессионального образования до высшего. Они носят модульный характер и позволяют наставнику при необходимости и желании расти в своей деятельности.

#### Финляндия

В Концепции развития образования и научной деятельности на период с 2011 по 2016 год, утвержденной Министерством образования и культуры Финляндии, отмечено, что содержание курса подготовки наставников производственного обучения будет совершенствоваться на национальном уровне, чтобы обеспечить максимальное соответствие требованиям производственного обучения, производственной практики и оценки профессиональных навыков на разных ступенях образования, а также обеспечить передачу максимальных знаний и умений в соответствии с индивидуальными потребностями каждого наставника [7].

Национальным управлением образования Финляндии подготовлена инструкция по подготовке производственного обучения по программе, рассчитанной на три недели. Программа охватывает четыре области компетенций: планирование производственного обучения, пробной квалификационной работы и квалификационных экзаменов; работа со студентом и оценка его успеваемости; оценка знаний и умений студента; повышение собственной квалификации и компетенции в качестве наставника<sup>1</sup>. Одна из центральных задач наставника — мотивация студента. Наставник создает позитивную атмосферу обучения, руководит работой студента и оказывает ему помощь, обеспечивает безопасность и высокое качество образовательной среды на рабочем месте<sup>2</sup> [6].

<sup>1</sup> Для сравнения: Бердашкевич Н.А. Организация работы отдела технического обучения предприятия. — М., 1986: Функционал отдела: «Планирование профессионального обучения, включая анализ условий для обучения; Разработка учебных планов, практических занятий; Аттестация и присвоение разрядов».

<sup>2</sup> Для сравнения: Большаков А.И. Заводская педагогика. — Кишинев, 1982: «Интерес к работе на производстве не возникает у человека сам собой. Необходима работа наставников, всего заводского коллектива, взаимодействие с семьей и школой». Гасилов Г.В. Педагогическое мастерство наставника. Беседы о педагогических основах наставничества. — М., 1985. В книге подчеркивается роль личного примера наставника. Рассматриваются вопросы этики его общения, владения дидактическими методами в работе.

#### ФРГ

В Германии на федеральном уровне принят документ «Директива о пригодности инструкторов», содержащий требования к наставникам (инструкторам)<sup>3</sup> и определяющий обязательность прохождения процедуры экзамена. Несколько лет назад этот документ был отменен, и сразу резко сократилось число молодежи, выбирающей дуальную систему, Германия стала испытывать острый дефицит рабочих кадров. Проведенное Федеральным институтом профессионального образования исследование показало, что одной из главных причин является непрофессиональное поведение инструкторов, которые «отпугивают» учеников на предприятиях. Директива была принята вновь. Качество рабочих кадров оказывается в прямой зависимости от качества кадров педагогических, причем как в профессиональном училище, так и на предприятии [11].

«Директива о пригодности инструкторов» определяет ряд требований, например:

– разработка содержания обучения (разработка программы и УМК);

– обеспечение достижения обучающимися положительных результатов (в том числе условий, которые способствуют успешному обучению и развитию культуры мотивации к деятельности (учебной и профессиональной), обратной связи с обучающимися);

– выбор методов и материалов обучения соответственно целевой аудитории и использование их в соответствии с учебной или рабочей ситуацией;

– определение потребностей в сотрудничестве с учреждениями-партнерами.

Это непростая деятельность, требующая серьезной подготовки. Поддержку обучения инструкторов с методической точки зрения осуществляет Федеральный институт профессионального образования, использующий интернет-портал FORAUS (дословно: «для мастера»). Разработаны материалы для дистанционного обучения, оказываются консультационные услуги, проводятся курсы и тренинги, организован форум по обмену опытом между инструкторами и мастерами. Ежегодно в сентябре проводится «День наставника».

#### Разработка новой концепции

В современной России идет процесс возрождения и развития института наставничества параллельно с модернизацией системы профессионального образования. Педагогические кадры — это основа всех желаемых изменений. В ряде регионов существует позитивная практика подготовки и поддержки наставников, многие крупные предприятия считают такие расходы выгодными. В Свердловской

<sup>3</sup> Есть основания предположить, что термин «инструктор» взят из советской терминологии. Встречается в ряде отечественных публикаций 1970–80-х гг., в это же время в Германии идет активная работа по созданию новой модели ПОО.

области, Республике Татарстан, Волгоградской области и многих других развивается взаимопомощь между профессиональными образовательными организациями и организациями работодателей по повышению квалификации преподавателей, мастеров производственного обучения и наставников на производстве. Опыт взаимодействия российских компаний с немецким участием («Фольксваген Групп Рус», «Гиперглобус», «Баутекс» и др.) с Российско-Германской внешнеторговой палатой позволил выделить несколько разделов программы обучения наставников, они связаны с развитием личностных, социальных, методических компетенций, которые в совокупности с профессиональными составляют «компетенцию завершеного (осмысленного) действия». Это дидактика и методика, построенные на интеграции идей и принципов науки о труде и профессиональной педагогики: фундаментом практической работы является интеллектуально (осмысленно) выполняемая работа, позволяющая прицельно руководить структурой продуктивных планов действий (знания являются основой для умений).

Эти принципы созвучны концепции и практике внедрения федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования (ФГОС ПО). Единство теории и практики, междисциплинарный, интегрированный подход в основе образовательного процесса, акцент на применении умений и знаний в профессиональной деятельности — это основные принципы компетентностного подхода, лежащего в основе ФГОС ПО. Необходимо новая генерация педагогов профессионального образования, способная системно внедрять такой подход в работе и достигать устойчивого результата.

Именно поэтому в настоящий момент при координирующей роли Департамента государственной политики в сфере подготовки рабочих кадров и ДПО идет разработка Концепции обеспечения педагогическими кадрами системы среднего профессионального образования на период до 2020 года. Ставится задача «отработки новых моделей и программ подготовки, повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников системы среднего профессионального образования, подготовка носителей новой идеологии и технологии». Отмечено, что «по экспертным оценкам, наставники, являясь специалистами, владеющими на достаточно высоком уровне производственными навыками, как правило, не знакомы с основами педагогики и психологии. Данное обстоятельство не позволяет эффективно организовать производственную практику студентов. В связи с этим требует особого внимания программа подготовки наставников».

Центр профессионального образования Федерального института развития образования (ФИРО) совместно с GOVET (Центральный офис международного сотрудничества по профессиональному образованию и обучению

Федерального института профессионального образования ФРГ), а также с Волгоградским социально-педагогическим колледжем и Екатеринбургским экономико-технологическим колледжем начали работу над учебным пособием для мастеров производственного обучения и наставников на производстве «Методика профессионального обучения».

В основу пособия положены требования профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», а также проекта Положения о наставничестве, разработанного в рамках пилотного проекта Агентства стратегических инициатив «Подготовка рабочих кадров, соответствующих требованиям высокотехнологичных отраслей промышленности, на основе дуального образования». Пособие ориентировано на построение той самой новейшей дидактики и методики профессионального обучения, вбирающей в себя лучший отечественный и международный опыт.

#### Литература

1. Батышев С.Я. Теоретическая концепция начального, среднего и среднего специального профессионального образования. — М.: Педагогика, 1988.
2. Батышев С.Я. Производственная педагогика. — М., 1984.
3. Бердашкевич Н.А. Организация работы отдела технического обучения предприятия. — М., 1986.
4. Большаков А.И. Заводская педагогика. — Кишинев, 1982.
5. Гасилов Г.В. Педагогическое мастерство наставника. Беседы о педагогических основах наставничества. — М., 1985.
6. Инструкция по подготовке наставников производственного обучения. — Национальное управление образования Финляндии, Хельсинки, 2013. — 20 с.
7. Ламми А. Руководство по организации подготовки наставников производственного обучения. — Национальное управление образования Финляндии, Тампере, 2014. — 74 с.
8. Материалы совместного заседания Государственного совета и Комиссии при Президенте по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России, 23 дек. 2013 года [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gosman.ru/politics?news=33753>.
9. Романцев Г.М. Содержание понятия «высшее рабочее образование» // Понятийный аппарат педагогики и образования. — Екатеринбург, 1995. — Вып. 1. — С. 130–144.
10. Хятенен Х. Карта компетенции наставника производственного обучения. — Национальное управление образования Финляндии, Тампере, 2014. — 36 с.
11. Ordinance on Trainer Aptitude. Federal Newspaper, 2009. — Vol. I. — № 5. — Bonn, 30 January 2009.

**Лучшие современные зарубежные практики наставничества (например, Германии, Финляндии) вобрала в себя самое ценное из советского наследия**

**В настоящее время разрабатывается Концепция обеспечения педагогическими кадрами системы среднего профессионального образования на период до 2020 года**