



Базовый центр
подготовки кадров



Национальное агентство
развития квалификаций

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ



Москва, 2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Мотивация предприятий к формированию и развитию системы наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов	3
Формирование организационной модели наставничества в целях организации практической подготовки студентов	4
Структура института наставничества	6
Институционализация совместной деятельности предприятия и ПОО по развитию наставничества в целях организации практической подготовки студентов	6
Подбор (отбор) и подготовка наставников	8
Методическое обеспечение деятельности наставника	9
Стимулирование деятельности наставников	10
Определение эффективности системы наставничества	11
Условия эффективности системы наставничества	12

Введение

Институт наставничества строится по основным принципам компетентностного подхода, лежащих в основе Федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования: единство теории и практики, акцент на применении умений и знаний в профессиональной деятельности, необходимость сетевых форм организации образовательного процесса.

Развитие наставничества в системе образования обеспечивает достижение комплекса позитивных эффектов:

1) подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;

2) раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;

3) создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации преподавателей, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;

4) создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;

5) формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

При этом, утвержденная методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, (распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145) не охватывает направление наставничества студентов в период практической подготовки на рабочем месте – одно из ключевых направлений наставничества в контексте реализации обучения по программам среднего профессионального образования, обеспечивающее достижение синергетического положительного эффекта как в сфере образования, так и в реальном секторе экономики: для предприятий - это эффективный инструмент развития кадрового потенциала и управления знаниями. Для образовательных организаций - условие повышения качества практической подготовки.

Настоящие методические рекомендации предназначены помочь профессиональным образовательным организациям (далее - ПОО) и бизнес-сообществу решить задачи по формированию и развитию системы наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов.

Мотивация предприятий к формированию и развитию системы наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов

Развитие наставничества на рабочем месте представляет интерес для всех участников образовательного процесса.

Наставничество для предприятий - это:

– возможность подготовить для себя кадры точно «под заказ», обеспечив их максимальное соответствие всем своим требованиям;

- возможность оценить уровень подготовленности будущих специалистов непосредственно в производственных условиях;
- возможность по ходу обучения корректировать его содержание, изменять учебные программы в соответствии с ходом своей технологической модернизации;
- подготовленные кадры по окончании обучения сразу же могут быть задействованы в производстве: необходимость профессиональной адаптации отпадает;

для образовательной организации:

- качественная подготовка высококвалифицированных специалистов;
- качественно новые партнерские связи между профессиональными образовательными организациями и предприятиями;
- обеспечение высокого процента трудоустройства выпускников, т.к. они полностью отвечают требованиям работодателя, обучение максимально приближенно к запросам производства;

для обучающихся:

- высокая степень мотивации к получению знаний;
- обеспечение более разностороннего профессионального развития обучающихся, погруженных в производственные ситуации;
- возможность сопоставить свои ожидания и реалии будущей профессиональной деятельности;
- профессиональная адаптация, т.е. освоение новой профессиональной роли;
- вероятность получить работу на том же предприятии, где проходил практическое обучение.

Постановка целей – необходимое условие успешной реализации проекта по формированию и развитию системы наставничества, она позволяет сконцентрировать усилия на конкретных направлениях.

Правильно организованная система наставничества – это эффективное взаимодействие двух заинтересованных сторон (ПОО и бизнес-сообщества), при котором обе стороны, преследуя свои цели, получают взаимную выгоду.

Цели предприятия:

- подготовка квалифицированных кадров в соответствии с требованиями предприятия;
- приобщение студентов к корпоративной культуре предприятия, формирование мотивации трудоустройства на предприятие;
- экономия на поиске и подборе, переучивании и адаптации работников, следовательно, повышение качества и производительности труда.

Цели образовательной организации:

- обеспечение эффективной практикоориентированной подготовки студентов, создание программы наставничества;
- поддержка профессионального развития студентов, трудоустройства и карьерного роста выпускников;
- оптимизация партнерского взаимодействия с работодателем.

Формирование организационной модели наставничества в целях организации практической подготовки студентов

Принципиально возможны два варианта организации наставничества для студентов-практикантов:

- модель «Наставник-специалист»;
- модель «Наставник-преподаватель».

1. Традиционная модель «Наставник-специалист» предполагает в качестве наставника работника предприятия/организации, участника программы наставничества, имеющего успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готового и компетентного поделиться опытом и навыками, необходимыми для самореализации и самосовершенствования наставляемого.

2. Модель «Наставник-преподаватель» является относительно новой и представлена не так масштабно: она предполагает трудоустройство преподавателя (мастера производственного обучения ПОО) на предприятие на время практики студентов, который наряду с функциями работника выполняет наставнические функции. Интерес предприятия к такой схеме обусловлен возможностью подготовки квалифицированных кадров, мотивированных к трудоустройству, и отсутствием необходимости отвлекать для этого постоянных работников. Колледж же решает задачи синхронизации теоретической и практической подготовки, соответствующей требованиям ФГОС и работодателей, организации производственной практики не только для студентов дуального обучения, но и для других обучающихся. Преподаватели и мастера производственного обучения постоянно актуализируют опыт практической деятельности по профессии (специальности), которой они обучат. Качество подготовки студентов подтверждается результатами их независимой оценки, призовыми местами на конкурсах профессионального мастерства.

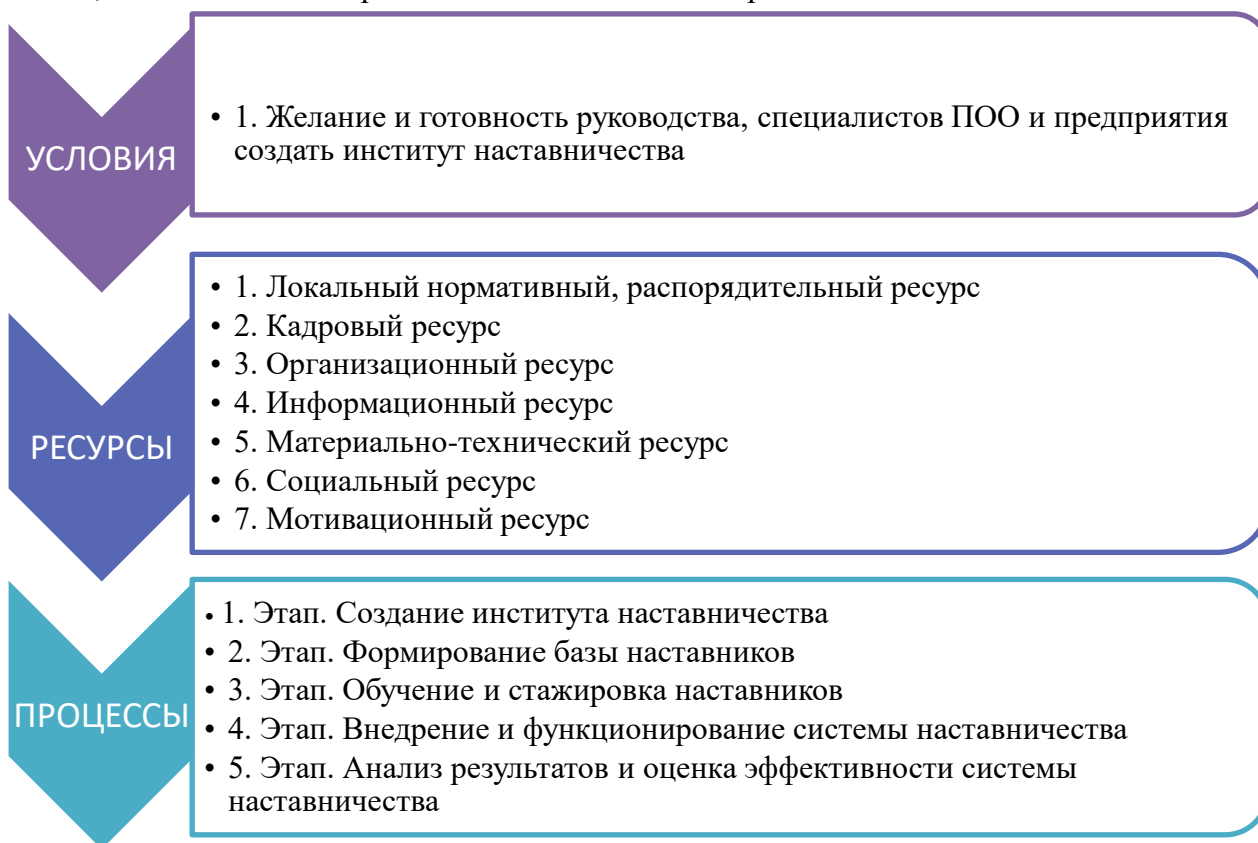
Проблемы, решение которых необходимо в зависимости от модели организации наставничества на рабочем месте, и пути их решения:

Модель	Проблема	Решение
Наставник-специалист	Требуется специальная психолого-педагогическая подготовка наставников	Организация дополнительного обучения наставников
	недостаточный учет наставниками от предприятия требований государственных образовательных стандартов СПО, профессиональных компетенций, которыми должен овладеть выпускник образовательной организации, требований подготовки к независимой оценке квалификации по профессии	
	Сложность совмещения основной работы с выполнением функций наставника без снижения ее результативности и связанное с этим нежелание работодателя «отвлекать» специалиста на наставничество	Обсуждение с работодателем возможности использования модели «наставник-преподаватель»
Наставник-преподаватель	Требуются знания специфики производства	Стажировка на предприятии-партнере

Обе модели имеют свои плюсы и минусы, одинаково эффективны и выбор конкретной из них зависит от контекстных условий конкретной образовательной организации и ее предприятия-партнера. Наставник в обоих моделях задействован практически во всех основных образовательных процессах и на предприятии, и в образовательной организации и приводит в равновесие теоретическое и практическое обучение студентов.

Структура института наставничества

Структура института наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для развития наставничества на рабочем месте:



Ресурсы, необходимые для развития наставничества на рабочем месте

Наименование ресурса	Потребность
Локальный нормативный, распорядительный ресурс	Положение о наставничестве, договоры, соглашения, приказы по созданию и организации работы института наставничества
Кадровый ресурс	Наставники-специалисты, наставники-преподаватели, руководители производственной практики
Организационный ресурс	Руководство образовательной организации и предприятия Ответственный за координацию программы наставничества
Информационный ресурс	Официальный сайт образовательной организации Официальный сайт предприятия – партнера Программа наставничества
Социальный/ коммуникативный ресурс	Совместные мероприятия предприятия и образовательной организации: семинары, конференции, конкурсы наставников, конкурсы наставляемых и т.п.
Мотивационный ресурс	Стимулирование наставников материальное и нематериальное

Институционализация совместной деятельности предприятия и ПОО по развитию наставничества в целях организации практической подготовки студентов

Формирование и развитие системы наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов предполагает ряд поэтапных действий:

1. Создание органа управления программой наставничества. Институт наставничества позволяет сформировать сообщество руководителей и специалистов образовательной организации и предприятия как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого участника сообщества. При этом образовательная организация становится центром притяжения, где специалисты разных областей деятельности могут внести вклад в развитие образовательной среды.

Орган управления программой наставничества может быть как коллегиальным, например, Совет по наставничеству, так и единоличным, например, ответственный за координацию программы наставничества.

Ответственный за координацию программы наставничества назначается как в ПОО, так и на предприятии – партнере.

Функции органа управления программой наставничества:

1) Модерация образовательной деятельности обучающихся. Координирующие и корректирующие действия.

2) Мониторинг удовлетворённости обучающихся результатами обучения на предприятии.

3) Мониторинг деятельности наставников

4) Подготовка и проведение аттестаций по производственной практике и практико-ориентированному обучению.

5) Содействие в трудоустройстве наставляемых.

2. Разработка и утверждение документов по планированию совместной деятельности ПОО и предприятий-партнеров в виде Соглашения/Договора образовательной организации с предприятием о развитии наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов и Программы (плана) развития наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов. В Соглашении/Договоре определяются:

– предмет соглашения – формирование и развитие наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов;

– организационная модель и функционал наставника (наставник-преподаватель и/или наставник-специалист):

– обязательства сторон: создание и обеспечение функционирования системы наставничества, включающие вопросы отбора наставников, их обучения, мотивации, поддержки; методического обеспечения деятельности (разработка программы практики студента под руководством наставника и (или) зеркальной ей программы деятельности наставника по руководству практикой студента); контроля и оценки работы наставников и системы наставничества; финансовые обязательства;

– программа развития наставничества/план работы, который приводится в приложении к документу;

– ответственные исполнители.

3. Разработка/актуализация и утверждение Положения о наставничестве, в котором описываются цели и задачи наставничества, организационная модель наставничества, функции наставников и требования к ним, система оплаты труда наставников;

4. Издание организационно-распорядительных документов, приказов ПОО и предприятия – партнера о назначении наставников-преподавателей и наставников-специалистов.

5. Создание информационного ресурса. Основными целями организации информационного ресурса, станицы на сайтах ПОО и предприятия-партнера, являются: обмен и донесение информации о развитии наставничества, пропаганда этой формы взаимодействия партнеров по практическому обучению и мотивация студентов, привлечение их к работе с

наставником. Страница на сайте, посвященная наставничеству- отличный инструмент для размещения документов по теме, создания базы наставников, рассказа о развитии наставничества с помощью видеофайлов.

Подбор (отбор) и подготовка наставников

Орган управления программой наставничества формирует список кандидатов-наставников с перечнем специальностей, по которым они могут вести подготовку студентов, а также организует для кандидатов-наставников специальную подготовку по обучению методам передачи практического опыта, способам проверки знаний и навыков, методам разрешения проблемных ситуаций, коммуникативным навыкам и т.п.

Основные критерии подбора наставников: соответствие квалификационным требованиям, соответствие показателям результативности труда, наличие высокоразвитых профессиональных навыков; личные мотивы к наставничеству, соответствие требованиям к личностным качествам.

Требования к наставникам и содержание их подготовки отличаются в зависимости от выбранной организационной модели:

При организации системы наставничества по модели «Наставник-специалист» при подготовке наставников следует уделить внимание освоению (или совершенствованию) ими психолого-педагогических компетенций. Программа подготовки специалистов должна учитывать следующие методы и направления деятельности наставника:

- методы организации деятельности наставляемого (группы наставляемых);
- методы организации обсуждения (беседа, рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт наставляемого и активизирующих процессы его развития;
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование и т. д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе наставляемых;
- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

Программа подготовки наставников-специалистов должна содержать разделы по ознакомлению с государственными стандартами среднего профессионального образования, с программами учебных и производственных практик.

Психолого-педагогическую подготовку наставников, специалистов от предприятия – партнера возможно организовать в структуре дополнительного обучения образовательной организации.

В случае выбора модели «Наставник-преподаватель» внимание при подготовке стоит уделить стажировке, направленной на совершенствование профессиональных компетенций по профилю подготовки студентов, с целью устранения разрывов между содержанием образовательных программ и реальными требованиями и производственными условиями на предприятии.

Стажировка организуется руководством предприятия-партнера для преподавателей, готовых выполнять функции наставника–преподавателя.

Методическое обеспечение деятельности наставника

В целях методического обеспечения наставничества в период практической подготовки студентов, необходима корректировка рабочей программы производственной практики, которая должна определять результаты обучения *с учетом руководства наставника*, критерии, способы и формы их оценки, а также объем, порядок, содержание обучения и требования к условиям реализации производственной практики. Данный документ является составной частью основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования, отражает функционал студента в период прохождения практики и *разрабатывается образовательной организацией*. При этом рабочая программа практики может согласовываться с предприятием-партнером.

Возможна и разработка зеркального документа со стороны предприятия - программы деятельности наставника по руководству практикой студента, отражающей цель и задачи наставника.

Функции и действия наставников в период внедрения программы наставничества:

Функции	Действия наставников
ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Диагностика мотивов и образовательных дефицитов обучаемого
	Создание комфортных психологических условий освоения деятельности наставляемым
	Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка наставляемого
	Формирование у наставляемого установки на преодоление образовательных дефицитов и переход к самоуправляемой деятельности
	Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент)
	Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности
	Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности наставляемого
	Демонстрация образцов поведения, отвечающих требованиям определенной(корпоративной) культуры
	Диагностико-развивающая оценка базовых процессов
	Оценка и рефлексия личностного роста наставляемого
	Вовлечение наставляемых в корпоративную культуру конкретной организации, предприятия.
ОБУЧЕНИЕ	Информирование, инструктирование наставляемых
	Организация демонстрации продуктивных приемов осваиваемой деятельности
	Формирование профессиональных компетенций
	Организация учебной деятельности наставляемого
	Создание учебных ситуаций
	Консультирование

	Контроль и оценивание результатов учебной деятельности
СОПРОВОЖДЕНИЕ	Диагностика межличностных отношений в коллективе
	Выявление и разрешение проблемных ситуаций
	Посредничество во взаимодействии наставляемого и коллектива

Для модели «Наставник-преподаватель», с учетом того, что такой наставник не является постоянным сотрудником предприятия и может не в полной мере владеть технологическим процессом, большое значение имеет наличие регламентирующих документов, содержащих полную информацию обо всех стадиях производственного процесса, например, технологические карты.

Стимулирование деятельности наставников

Для того, чтобы система наставничеств была наиболее эффективна, необходимо согласовать систему премирования, мотивирования. Мотивация наставников может состоять из двух компонентов или их комбинации:

1. Материальное стимулирование (распределение стимулирующей части заработной платы и внебюджетные средства):

Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества. Как правило, 10-15% к должностному окладу или в сопоставимом абсолютном выражении, если осуществляются только регулярные выплаты, и 5-10%, если кроме них предусмотрена единовременная выплата по результатам.

Единовременная выплата (как правило, до 30% оклада пропорционально отработанному времени) за каждого подопечного после прохождения им квалификационного экзамена или иной формы оценки, а иногда и по результатам самостоятельной работы за полугодие-год в случае достижения подопечным заданных показателей.

Социальный пакет. Выдача лучшим наставникам льготных кредитов, расширенный социальный пакет, в том числе добровольное медицинское страхование, предоставление дополнительных дней к отпуску и т.п.

При этом финансовая модель материального стимулирования отличается в зависимости от выбранной организационной модели:

- в случае реализации модели «Наставник-специалист» предприятие устанавливает стимулирующие выплаты сотрудникам, выполняющим функционал наставника.
- в случае реализации модели «Наставник-преподаватель» предприятие устанавливает для трудоустроенного наставника сниженную норму выработки и выплачивает за ее выполнение заработную плату. Оплата педагогической деятельности и надбавки за наставничество осуществляется образовательной организацией.

2. Нематериальное стимулирование

Публичное признание значимости работы наставников для компании, повышение их авторитета в коллективе:

- использование разнообразных корпоративных знаков отличия наставников; проведение конкурса на определение лучшего наставника;
- вручение памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществах компании в социальных сетях («виртуальная доска почёта») и других средствах информации;

- проведение неформальных бесед с руководством компании

Профессиональное развитие:

- предоставление возможности испытать себя в качестве руководителя;
- предоставление возможности для самореализации;
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
- проведение слетов наставников, иных мероприятий.

Карьерный рост:

- включение лучших наставников в кадровый резерв компании на замещение руководящих должностей;
- повышение статуса в текущей должности, присвоение новой категории;
- предоставление лучшим наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития компании.

Определение эффективности системы наставничества

Четко выстроенная система оценки эффективности позволяет сфокусировать деятельность наставников на достижении запланированных целей, повысить ее эффективность, сформировать основу для системы материальной и нематериальной мотивации. Оценка деятельности наставника, как и любой другой деятельности, делится на текущую и итоговую. Итоговая оценка может проводиться непосредственно по окончании практики (первичная оценка) и через установленный промежуток времени (отложенная оценка). Текущая оценка – сигнал для коррекции деятельности, поддержки работы наставника. Результаты итоговой оценки – основа для определения стимулирующих выплат, планирования дальнейшего использования и развития потенциала наставника и системы наставничества. Определение критериев оценки деятельности наставника – поиск ответа на вопрос: «По каким характеристикам можно судить о достижении цели, решении задач, стоящих перед ним?» Соответственно, оценка его деятельности чаще всего проводится на основе оценки результатов, достигнутых подопечными.

При этом важно понимать, что от наставника зависит не все. И результаты одних его подопечных могут быть выдающимися, а других не дотягивать до нормы. Как правило, основное внимание уделяется поиску объективных критериев, отражающих производительность, результативность, качество и надежность деятельности практиканта. Однако там, где речь идет о людях, не менее значимыми могут оказаться и субъективные критерии, например удовлетворенность практикой под руководством наставника, уровень и содержание трудовой мотивации, лояльность компании, степень вовлеченности в ее деятельность практиканта. Кроме того, есть способы, позволяющие объективировать субъективные критерии, уменьшить предвзятость. Например, достоверность оценки готовности практиканта к самостоятельной работе повышается при проведении независимой оценки квалификации.

В соответствии с поставленными целями системы наставничества на практике, можно предложить следующие ключевые показатели эффективности:

- достижение результатов освоения учебной практики (промежуточная аттестация);
- Сравнительный анализ успеваемости и трудоустройства обучающихся - наставляемых до внедрения технологии наставничества в образовательном учреждении и вторичного опроса после внедрения института наставничества.
- доля трудоустроенных студентов от общего числа практикантов на предприятии-партнере;

– сравнительный анализ уровня лояльности к компании среди студентов образовательной организации.

Условия эффективности системы наставничества

Внедрение и поддержание системы наставничества достаточно сложно реализовать без учета ряда неизбежно возникающих проблем, таких как:

- бессистемное внедрение наставничества, т.е. отсутствие программы наставничества, плана развития;
- спад энтузиазма, отсутствие интереса участников;
- недостаточная подготовленность наставников.

В связи с этим, необходимо решать следующие задачи:

- трансляция ценностно-смысловых установок деятельности и наставника, и наставляемого (проведение семинаров, описание практик наставников на страницах сайтов ПОО и предприятия);
- выявление и развитие у участников процесса устойчивой мотивации к практической деятельности и обучению (путем анкетирования);
- создание и поддержание условий освоения деятельности (мотивация наставников и студентов).

Поскольку сам институт наставничества строится на создании альянсов, взаимной ответственности специалистов образовательной организации и предприятия, ключ к успешному функционированию системы наставничества - тесное взаимодействие всех участников процесса. Тщательное планирование и подготовка среды обучения - необходимые условия успешной реализации программы.

Первые месяцы внедрения системы наставничества требуют особого внимания, так как возможно «затухание» проекта и исключительно «формальное» выполнение своих функций наставниками. Для того чтобы этого избежать, необходимо обеспечить сопровождение проекта (внутреннее информирование), транслирование результатов работы системы наставничества. Системный подход к организации внутреннего информирования предполагает построение циклично повторяющихся мероприятий и акций по PR-поддержке наставничества, использование технических средств, средств массовой информации, обратную связь по результатам работы наставников и оценку эффективности проводимых мероприятий. Внутреннее информирование позволит наладить социальные связи, организовать регулярное оповещение сотрудников образовательной организации и предприятия о развитии системы наставничества, сформировать ее положительный имидж и повысить лояльность и эффективность каждого сотрудника.

Средства внутреннего и внешнего информирования:

- Страница на сайтах ПОО и предприятия по информированию – включает в себя материалы о результатах работы наставников и наставляемых, показателях, фотографии лучших наставников.
- Рубрика «Наставник» в корпоративной газете - (как работает система наставничества, достижения, обмен опытом; как стать наставником; мнения студентов, прошедших обучение у наставников и т.д.)
- Ежемесячные и ежегодные кампании «Наставник месяца/года» и «Стажер (студент/наставляемый) месяца/года» с определением победителей, размещением их фото на

«Доске Почета» и оповещением о сумме вознаграждения за победу в соревнованиях наставников и наставляемых.

- Визуализация наставничества: разработка знаков отличия наставника, почетных наград за лучшие показатели и победу в соревнованиях.

- Проведение ежегодного опроса мнений сотрудников о работающей системе наставничества и сбора предложений по ее улучшению; оповещение работников о результатах опроса.

- Проведение пресс-конференций с руководителями подразделений и наставниками для местных и областных радиостанций, телеканалов, и печатных изданий.

- Организация выступлений перед студентами о работе наставников с профориентационной целью.