

СОГЛАСОВАНО  
министр образования и науки Кузбасса

\_\_\_\_\_ /С.Ю. Балакирева/

подпись Ф.И.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

м.п.

УТВЕРЖДЕНО  
ГБУ ДПО «Кузбасский региональный институт  
развития профессионального образования»,  
ректор А.М. Тулеев

\_\_\_\_\_ /А.М. Тулеев /

подпись Ф.И.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

м.п.

**Региональный центр наставничества Кемеровской области – Кузбасса  
ГБУ ДПО «Кузбасский региональный институт развития  
профессионального образования»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕВОЙ  
МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУРАТОРА**

**Кемерово  
2020**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящие методические рекомендации (далее – порядок, рекомендации) определяют порядок деятельности и обязанности куратора образовательной организации.

## 2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Региональный центр наставничества Кемеровской области – Кузбасса** – структурное подразделение ГБУ ДПО «Кузбасский региональный институт развития профессионального образования», региональный координатор внедрения и реализации целевой модели наставничества в Кемеровской области – Кузбассе.

**Куратор** – сотрудник образовательной организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

**Методология наставничества** – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

**Наставляемый** – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

**Наставник** – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

**Метакомпетенции** – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

**Наставничество** – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

**Программа наставничества (ПН)**– комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

**Форма наставничества** – способ реализации целевой модели наставничества через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

**Целевая модель наставничества (ЦМН)**– система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

### **3. Требования к куратору**

Куратором может быть сотрудник:

- образовательной организации (преподаватель, психолог, социальный педагог);
- детского интернатного учреждения (детский дом, центр содействия семейному устройству и т.д.);
- ресурсного центра, НКО или благотворительного фонда;
- бюджетной организации: муниципальных органов власти, учреждений культуры;
- предприятия любого вида, формы собственности, направления производственной деятельности, социальной сферы при наличии группы наставников, работающих в данной организации.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей внедрить целевую модель наставничества.

К зоне ответственности куратора относятся следующие задачи:

- сбор и работа с базой наставников и наставляемых;
- организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения);
- контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества;
- контроль проведения программ наставничества;
- участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;
- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели;

- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

При создании условий необходимого финансирования куратора программ наставничества могут быть использованы ресурсы образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий – участников программы, региональных некоммерческих организаций, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ корпоративной социальной ответственности, и индивидуальных предпринимателей – филантропов.

#### **4. Развитие сообщества и поиск партнеров**

Важнейшей миссией и задачей куратора является продвижение идей наставничества в своем городе.

Кураторы одними из первых должны овладеть методологией и принципами наставничества, что дает им возможность рассказывать про свою программу и вовлекать в нее окружающих. Таким образом, кураторы и организации становятся ключевым звеном в продвижении идей наставничества в населенном пункте, регионе.

Для этого важно, чтобы куратор понимал, насколько важна его роль в программе, и видел везде точки роста. Необходимо, чтобы руководитель организации понимал, насколько важна роль и значение куратора.

Пример: договориться с одним из музеев, чтобы там провести экскурсию для наставников и наставляемых (дополнительная активность) параллельно с этим рассказать сотрудникам музея о программе, спросить, может быть им интересно будет разместить у себя информацию для посетителей или, возможно, кто – то из сотрудников захочет стать наставником.

Каждый из этих результатов – показатель эффективной работы куратора.

Программой нужно не только управлять, нужно стремиться расширить зоны ее влияния и везде видеть возможности для роста.

Итак, куратор может развивать программу (а вместе с этим и свои компетенции) на разных уровнях.

##### **1 уровень**

Находить наставников с разнообразными профессиональными компетенциями, жизненным опытом, чтобы отвечать на разные запросы и интересы наставляемых. Чем больше наставников в портфолио куратора, тем лучше.

##### **2 уровень**

Находить и создавать дополнительные возможности для встреч и работы тандемов через развитие партнерских отношений с бизнесом, государственными и некоммерческими организациями разной

направленности: образовательными, культурными, досуговыми, спортивными, профориентационными.

3 уровень

Популяризировать программу в своем населенном пункте, в регионе, искать новых потенциальных наставников через развитие партнерских отношений с бизнесом, государственными и некоммерческими организациями. Если вокруг программы наставничества объединятся усилия разных специалистов и общественных институтов, это может сделать ее более успешной.

В принятой методологии выделяются следующие уровни партнерств:

*Информационный*: обмен информацией, прояснение стратегии и тактик в совместной деятельности.

*Организационно – методический*: согласование планов, мероприятий, сроков деятельности, сфер совместной деятельности, способов определения ее результатов.

*Взаимодействие и сотрудничество*: согласование долгосрочной программы и конкретная деятельность на ее основе.

*Оценка деятельности и планирование*: подведение итогов партнерства, обобщение результатов, постановка новых целей и задач.

### **5. Цикл активности куратора**

После составления и принятия программы наставничества в образовательной организации рекомендуется следующий цикл годовой активности куратора:

Первый месяц – подготовка к запуску (подбор наставников и их подготовка, подбор наставляемых, первые встречи участников программы, ее запуск). За это время куратор составляет базу данных наставников и наставляемых в течении 1 недели.

Три месяца – испытательный режим (первые встречи наставников и наставляемых, первая обратная связь, общие встречи участников программы: вопросы-ответы). Куратор поддерживает связь с наставниками в любой форме, лучше через соцсети, анкетировает участников в середине срока.

Восемь месяцев - основной процесс (встречи наставников и наставляемых, организация обратной связи, общие встречи участников программы, завершение программы наставничества, финальная обратная связь).

Наставники дают обратную связь 1 раз в месяц.

Куратор встречается с наставниками 1 раз в два месяца.

### **6. Как привлекать наставников**

Наставник – это человек, обладающий значительным опытом, готовый делиться своими знаниями с молодыми людьми в обстановке взаимного доверия. Наставничество в любой его форме может помочь молодым людям

реализовать их потенциал при любых обстоятельствах. Так что люди, которые становятся наставниками, должны обладать необходимыми для этого качествами и опытом.

В первый (пилотный) год работы программы наставничества в образовательной организации рекомендуется подбирать наставников для 15-25 наставляемых.

Для наставнической деятельности больше подходят:

- образованные и состоявшиеся люди
- люди, состоящие в браке
- молодые люди, частично занятые работой
- пенсионеры, не занятые работой.

Работа по привлечению наставников схожа с работой по развитию программы в целом. К этому лучше подходить не как к отдельной задаче, а как к целому проекту, прописать целевые аудитории и каналы продвижения для каждой целевой аудитории (например, пенсионеры читают определенные газеты, которые не читают молодые люди...).

Далее прописать задачи по каждому из направлений продвижения и сроки по этим задачам. Важно вести работу по продвижению системным образом, для этого полезно будет определить приоритетные, наиболее эффективные направления работы по продвижению и составить план работ сообразно возможностям и ресурсам организации.

*Подготовка рекламы и информационной базы.* Для привлечения внимания к программе можно использовать эмоциональные призывы. Стоит подготовить листовки, рассказывающие о программе и ее целях, о возможности каждого в ней участвовать. Их можно будет распространить как в образовательном учреждении, так и среди потенциальных партнеров.

*Продвижение в соцсетях.* Важным каналом продвижения сегодня являются социальные сети (vk.com, ok.u, facebook.com). Можно оставлять объявления о поиске/ наборе наставников в соответствующих сообществах соцсетей, просить ваших друзей разместить сообщения у себя на странице, просить партнерские организации поделиться вашей информацией. Лучше всего на сайте образовательной организации иметь отдельную страничку по наставничеству.

*Обращение к партнерам.* Можно использовать партнерские взаимоотношения с различными местными организациями, в том числе с теми, кто занимается волонтерством, распространять там свои материалы. Ценным ресурсом могут выступить:

- местное бизнес- сообщество;
- общественные организации;

- группы по интересам;
- религиозные организации;
- организации высшего образования;
- клубы для пенсионеров при ЖКУ.

*Информационные встречи с потенциальными наставниками.* Этот метод особенно эффективен, если необходимо привлечь к наставнической деятельности представителей какой – либо организации.

*Работа с прессой.* Важно не только привлечь волонтеров, но и в целом создать положительное представление о наставничестве. Для этого необходимо работать со СМИ. Стоит подготовить и постоянно использовать материалы, в которых были бы описаны:

- Статистические данные о программе наставничества и ее реализации;
- То, как наставническая деятельность связана с миссией и историей конкретной образовательной организации или региона;
- Компоненты и мероприятия программы наставничества;
- Преимущества программы наставничества для участников программы, общества в целом;
- Примеры успехов наставничества – необходимо собирать портфолио достижений как наставляемых, так и наставников. Формы продвижения и каналы связи должны подходить выбранной аудитории. Информирование должно быть непрерывным, оно не должно прекращаться, когда будет набрано необходимое число волонтеров. Нужно не только проинформировать тех, кто пока не участвует в реализации программы, но и держать всех участников в курсе событий. Каждый, кто связан с программой наставничества, должен понимать ее цели и быть в состоянии рассказывать о ней. Это поможет программе функционировать долго и стабильно.
- Необходимо постоянно подчеркивать роль наставничества в социально-экономическом развитии города, района, населенного пункта, региона. Особое внимание обращать на принятые программы развития Кемеровской области-Кузбасса.

### **7. Как отбирать наставников**

Быть наставником – сложная, требующая отдачи сил, многочасовая, эмоционально и физически трудная работа. Поэтому основным критерием отбора наставников должно быть огромное желание со стороны человека заниматься этой деятельностью. В целом, мотивы у тех, кто стремится стать наставником, могут быть разные:

- альтруизм- желание бесконечно делать добро;

- приобретение практического навыка работы с подростками, молодыми специалистами;
- получение определенного опыта или осмысливание собственного;
- способ провести свободное время;
- потребность иметь цель в жизни и собственную значимую роль в обществе;

Неподходящие мотивы:

- желание использовать других людей в корыстных целях;
- компенсация проблем в собственной жизни, переживание травмы.

### **8. Как построить процедуру отбора наставников**

1. Куратор должен предусмотреть, каким образом в программе будут формироваться база наставников (претендентов и волонтеров) программы, храниться документы, использующиеся при отборе.
2. Нужно подготовить список обязательных справок и рекомендаций, которые каждый потенциальный наставник должен предоставить к процедуре отбора, если это является необходимым.
3. Необходимо подготовить анкету, которая должна содержать вопросы об опыте и намерениях кандидата, его особых интересах, о предпочтительном возрасте подростка, с которым он хотел бы работать, а также предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч. Можно включить разделы по закреплению ответственности и обязательств кандидата соблюдать правила программы наставничества, согласие претендента на проведение проверки его информации.
4. Собеседование с кандидатом. Перечень вопросов должен быть готов заранее. В ходе беседы нужно убедиться, что кандидат

- имеет добрые намерения;
- обладает качествами, необходимыми хорошему наставнику;
- имеет адекватное представление о необходимом для наставнической деятельности времени, своих обязанностях, ответственности;
- готов соблюдать предписанные программой процедуры контроля и понимает их смысл.

Собеседование не должно быть односторонним. Необходимо предоставить возможность задавать вопросы и кандидату.

Кандидат не подходит, если проявляет следующие тревожные признаки:



- чрезмерная идентификация с детьми до уровня их поведения, слагает с себя взрослую жизнь и ответственность;
- предпочитает общение один на один (предпочитает приватность групповой деятельности);
- описывает тип ребенка, которому он или она хочет стать наставником, конкретными терминами, подчеркивая конкретные физические или эмоциональные характеристики;
- отсутствие отношений со сверстниками – ограничивает круг друзей людьми значительно моложе себя;
- был жертвой преступления, сексуального насилия;
- характер незрелый: застенчивый, замкнутый или пассивный;
- имеет уголовное прошлое, совершал правонарушения под влиянием алкоголя;
- история отношений или половое развитие не соответствует «нормальной» схеме;
- заявитель нашел собственного наставляемого и пытается убедить нас закрепить его наставником именно за данным несовершеннолетним;
- частая смена мест работы, частые переезды.

Если потенциальный наставник проявляет какой-либо из этих признаков, то лучше не утверждать его кандидатуру.

Рекомендуем иметь в виду то обстоятельство, что в образовательной организации, как правило, сложился устойчивый коллектив и куратор хорошо знает людей. В таком случае собеседование с потенциальным наставником необязательно и куратор сам может принимать решения.

## **9. Как построить процедуру проверки наставника**

Чтобы выявить людей, способных причинить вред подросткам и не допустить их попадания в программу, частью процедуры отбора является тщательная проверка потенциальных наставников и данных, которые они предоставили на первом этапе отбора.

1. Психологическое тестирование.

Процедуру должен проводить психолог – это может быть куратор программы или специалист социально – психологической службы.

Максимальная продолжительность тестирования -1,5 часа.

## 2. Психологическое интервьюирование.

Необходимо проверить наличие у кандидата психологических проблем.

Психолог может сделать акцент на том, как потенциальный наставник видит свое будущее, умеет ли он выстраивать долгосрочную перспективу собственной жизни, находить ресурсы для осуществления своих планов, к каким средствам он прибегает.

По результатам психологического тестирования и интервьюирования составляется психологический портрет будущего наставника.

## 3. Проверка документов и справок.

Перед организацией процесса проверки потенциальный наставник должен подписать заявление на обработку персональных данных.

Кандидату необходимо предоставить:

- Справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации политики и нормативно –правовому регулированию в сфере внутренних дел;

- справку из психоневрологического диспансера об отсутствии психологических расстройств;

- справку из наркологического диспансера по месту жительства;

- справку о первичном медицинском осмотре. В случае наличия у кандидата санитарной книжки, проверяется актуальность медицинских данных.

Вся информация должна оставаться конфиденциальной.

Все требования, изложенные в п.3 не касаются работников данной образовательной организации, поскольку необходимые документы уже имеются.

## **10. Как грамотно отказать**

Вовремя отказать неподходящему кандидату – значит уберечь подростков от неудачного наставника.

Безопасные формы отказа:

-«В данный момент у нас нет наставляемых, которым могли помочь именно вы»,

-«Ваши навыки и интересы не соответствуют нашему профилю наставничества, но мы рады, что вы поддерживаете идеи наставничества».

С точки зрения управления рисками всегда лучше ошибиться в сторону большего, а не меньшего объема проверки. Также важно понимать, что чем меньше в дальнейшем планируется контролировать встречи наставника с наставляемым, тем более строгим должен быть процесс отбора.

## **11. Ориентационная сессия**

После успешного прохождения кандидатами собеседования и до обучения стоит провести для них ориентационную сессию. Это сделает их решение об участии в программе более осознанным и информированным. Вовремя ориентационной сессии нужно предоставить будущим наставникам обзор программы, уточнить их роли, обязанности, ожидания, а также обсудить, как вести себя в различных ситуациях. Важно донести до будущих наставников информацию о том, как эффективно выполнять свою работу и приобрести позитивный опыт.

Этапы ориентационной сессии:

- обзор программы, в том числе ее миссии и целей;
- информация о правилах программы, в том числе тех, которые регулируют частную жизнь, связи, ответственность и оценку;
- обсуждение качеств успешных наставников, включая должностную инструкцию наставника, в которой излагаются ожидания и требования программы;
- обсуждение плана и графика работы наставника (время, формы, вариации, частота);
- обсуждение результатов реализации программы;
- безопасность подростков и их защита.

## **12. Как отбирать наставляемых**

### **1. Отбор потенциальных участников.**

Куратор должен выделить в своей организации группу подростков 14-18 лет, наиболее нуждающихся в наставничестве. Это могут быть:

- обычные подростки, попавшие в трудную жизненную ситуацию;
- подростки, воспитывающиеся без участия родителей;

- состоящие на учете в центрах по делам несовершеннолетних, в реабилитационных центрах;
- «группы риска»- подростки, которые в силу определенных обстоятельств своей жизни более других подвержены негативным внешним воздействиям со стороны общества и его криминальных элементов;
- подростки, проявляющие особый интерес к определенным видам деятельности.

Необходимо оформить полученные списки в базу данных детей, нуждающихся в наставничестве.

## 2. Встреча с потенциальными участниками.

Куратор предлагает подросткам участвовать в программе и разъясняет им цели, задачи, результаты программы. Необходимо обсудить следующие вопросы:

- Что принесет мне наставничество?
- Сколько времени потребует наставничество?
- Кто тот человек, с которым я буду проводить время?

Нужно дать подросткам возможность поговорить о том, что они хотят получить от программы наставничества. Узнать, какие у них пожелания к личности наставника и направлению наставнической деятельности, и обязательно зафиксировать это.

## 3. Встреча с родителями (законными представителями) потенциальных участников.

Куратору нужно рассказать им о задачах наставников и развеять их опасения. Необходимо убедить родителя в том, что основная роль наставника заключается во взаимодействии, помощи ребенку, но не замене родителей. Родительское участие и согласие имеют решающее значение для создания атмосферы успешных отношений наставничества.

Необходимо попросить родителей:

- рассказывать о результатах наставнической деятельности, которые они видят;
- помогать наставнику в его деятельности на благо их ребенка;
- заранее предупреждать наставника или куратора программы, если подросток не может прибыть на встречу;
- встречаться с куратором программы для обсуждения волнующих их проблем и оценки наставнической деятельности. Куратор должен узнать, какие у них пожелания к личности наставника и направлению поддержки, и также обязательно зафиксировать это.

## **13. Как обучать наставников**

Как показывает практика, наставник, который прошел обучение, в большей степени удовлетворен своей деятельностью. Обучение на старте – это возможность подготовиться к предстоящим взаимоотношениям, познакомиться с основными целями деятельности, проверить свою готовность к этой работе и поверить в себя как в наставника. Первичное обучение наставничеству должно помогать наставникам сформулировать цели и мотивы наставнической деятельности, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения разногласий.

Стартовое обучение должно касаться вопросов организации предстоящей деятельности. Оно также может расширять знания в области педагогики и психологии, методики работы с детьми, информировать о социальных услугах, доступных их наставляемым, и способа получения доступа к этим услугам. Полезно включать в программу обучение процедуре выявления рисков для наставляемых (жестокость в семье, насилие в школе, рискованное поведение и т.д.), основным знаниям, подходам и навыкам, необходимым для создания эффективных и безопасных наставнических взаимоотношений.

Обучение проводить в разных форматах – семинары, тренинги, обмен опытом и т.д. Рекомендуемая подготовка наставников должна составлять не менее 6 часов.

Наставников следует обучить двум стилям взаимоотношений с наставляемым:

- Развивающий стиль – это развитие взаимодействия наставника и наставляемого
- Инструментальный стиль – это целенаправленная деятельность, а межличностные взаимоотношения отступают на второй план.

Куратор должен порекомендовать наставнику выбрать один из двух видов взаимоотношений или задействовать один больше остальных в зависимости от целей, направленности и целевой группы наставляемых. Куратор четко должен выделить подростков, к которым необходим особый подход.

Наставники должны понимать, что возможны различные сбои в плане их работы с наставляемым в связи с непредсказуемыми жизненными ситуациями и они должны быть готовыми к корректировке взаимоотношений.

Для наставников, взаимодействующих с семьей наставляемого, программы обучения должны включать темы, развивающие компетентность во взаимоотношениях с родителями (законными представителями).

В процессе обучения куратор должен внимательно отслеживать тревожные признаки, которые могут говорить о неспособности наставника справиться со своей задачей (и необходимостью завершить наставническую деятельность):

- концентрация наставника на своих личных нуждах;
- нездоровые убеждения и неопределенная жизненная позиция;
- вовлеченность в спорные или проблемные неформальные движения;
- склонность к излишнему физическому контакту с другими людьми;
- нежелание установления строгих рамок в отношениях с наставляемым и т.п.

#### **14. Как формировать тандемы**

Успех наставничества заключается в развитии и поддержании тесных взаимоотношений между наставником и наставляемым, поэтому хорошо подобранный тандем – залог успешной наставнической деятельности.

1. Формирование тандема. Основные принципы:

- Тип нужд наставляемого (потребность в помощи в образовании, саморазвитии, профессиональной ориентации, снижения уровня рискованного поведения, совершенствование определенных видов деятельности и т.д.)
- Географическая близость;
- Личные предпочтения (и у наставников, и у наставляемых – один пол, определенный возраст, профессия и т.д.);
- Темперамент (необходимо убедиться, что личностные и поведенческие качества наставника и наставляемого не конфликтуют друг с другом);
- Интересы (при прочих равных условиях, наставники и наставляемые, подобранные на основе сходств – например – хобби, образ жизни, состав семьи и др., как правило, создают более прочные наставнические взаимоотношения);
- Особенности воспитания, культуры, религии;
- Ситуация в семье подростка.

Национальность – не критична для успешных наставнических взаимоотношений.

Рекомендуемая разница в возрасте – не менее 2 лет, чтобы наставник воспринимался наставляемым как старший.

2. Групповое мероприятие до начала программы: предполагаемые наставники и наставляемые могут познакомиться друг с другом, а после выразить какие – то предпочтения. Можно привлечь к общему собранию родителей (законных представителей) – дать им возможность составить мнение о наставнике до начала работы.

3. Возможно подписание соглашений. В программе принимают участие три стороны: наставник, наставляемый и родитель (законный представитель). Важно, чтобы все они хорошо поняли, что от них ожидается, и подписали символическое соглашение, в котором оговорены важные для программы положения- например, необходимость следовать правилам и принципам программы, частота встреч, конфиденциальность ит.д.
4. Первая встреча наставника и наставляемого: индивидуальная или групповая.

### **15. Как построить и контролировать работу наставников с наставляемыми**

Куратор должен предоставить наставнику максимально полную информацию о рекомендуемом содержании работы с наставляемым; помочь ему определиться с направлением работы.

Наставнические отношения, которые поддерживает и контролирует куратор программы, показывают более высокие результаты. Это связано с рядом факторов:

- Личный контакт со всеми участниками процесса дает возможность собрать углубленную информацию о наставнических взаимоотношениях, проконтролировать их безопасность и эффективность, услышать впечатления от программы всех сторон.
- Необходимо, чтобы все участники программы (и наставники, и наставляемые, и родители/ опекуны) чувствовали, что их мнение ценно для реализации программы, и их обратная связь имеет значение.
- Нужно поддерживать в наставниках мотивацию к добровольческой деятельности. Она становится более отчетливой и осознанной в ходе еженедельных встреч с наставляемыми, семинаров и практикумов и поддерживается благодаря возможности постоянно обучаться и неформально общаться в атмосфере психологического комфорта.
- Наставники, столкнувшись с трудностями, могут зайти в тупик и засомневаться в своей готовности продолжать отношения с наставляемыми – важно вовремя оказать им поддержку.
- Для наставников необходима профилактика так называемого «синдрома эмоционального выгорания», возникающего в связи с большими психоэмоциональными и душевными затратами во время работы с подростками группы риска и оказавшимися в трудной жизненной ситуации.

- Иногда между участниками программы могут возникать конфликты, и важно предотвращать их как можно раньше. Для этого надо установить практику, поощряющую наставников и их наставляемых говорить открыто и честно – и немедленно информировать куратора программы о сложных вопросах или конфликтах в их отношениях.

Регламент и фиксация. Встречи куратора со всеми участниками процесса должны проходить в индивидуальном режиме. Когда наставнические отношения уже установились, можно осуществлять контакт через интернет.

Куратор программы должен вести личное дело наставника и наставляемого и фиксировать в нем все, что связано с их взаимодействием. Потребуется два бланка.

Что рекомендуется проконтролировать? Для оценки общей успешности наставнических отношений куратор программы может задавать следующие вопросы:

- Нравится ли им участие в программе?
  - Как они оценивают свои успехи?
  - Испытывают ли они трудности?
  - Развиваются ли наставнические отношения так, как им хотелось бы?
  - Если нет, то почему?
  - Существуют ли какие-либо проблемы или вопросы, которые должны быть рассмотрены куратором программы?
  - Требуется ли им больше поддержки и участия куратора программы?
- Также необходимо сверить информацию, получаемую от участников программы, о датах, времени, занятиях и успехах наставника и наставляемого.

Как часто должен осуществляться контроль:

- неделя после первой встречи наставника и наставляемого: куратору программы лучше всего связаться (лично или по телефону) со всеми сторонами, чтобы узнать как прошла встреча;
- первые две недели: куратору программы следует регулярно связываться по телефону, по электронной почте или лично с каждым наставником, чтобы узнать, как обстоят дела;
- первые 2-3 месяца: после того, как наставнические отношения покажут первый положительный результат, куратор программы может связываться с наставником реже – например, один раз в месяц. Важно также организовать



наблюдение за наставником и наставляемым во время запланированных мероприятий. В целом у наставника должна быть возможность обращаться к куратору программы за помощью всякий раз, когда в наставнических отношениях возникают трудности;

- куратору рекомендуется ежемесячно опрашивать самого наставляемого или родителей /опекунов наставляемого. Практика показывает, что когда куратор программ регулярно контактирует с родителями, наставник и наставляемый встречаются чаще, и эффект от этих встреч выше.

Решение проблем. Любые проблемы важно выявлять и пытаться решить как можно раньше.

- Идентифицировать проблему и дать общее понимание участникам
- Найти альтернативные решения проблемы
- Оценить сильные и слабые стороны каждого решения
- Реализовать наиболее конструктивное решение
- Сделать выводы о применении данного конкретного решения

Если причиной проблем стал недостаток внимания со стороны наставника или наставляемого, куратор программы должен выяснить причины недостатка контакта и убедиться, что наставник проводит с наставляемым необходимое количество часов, в соответствии с временными обязательствами.

При невозможности полностью разрешить проблему может потребоваться замена наставника и новое прикрепление. При этом необходимо определить, возможно ли дальнейшее участие наставника и наставляемого в программе.

Все действия по поддержке и контролю должны вноситься в соответствующие документы (бланки отчетов).

## **16. Мероприятия для наставников и наставляемых**

В обязанности куратора входит планирование и организация мероприятий для наставников и наставляемых (не менее одного в квартал для каждой пары). Такие мероприятия – также способ оценить взаимодействие наставника и наставляемого. Не все мероприятия обязательно должны посещаться всеми наставниками и наставляемыми, однако регулярное посещение таких мероприятий очень важно и является, в том числе, инструментом контроля куратора.

Мероприятия	Формы проведения
Групповые и индивидуальные занятия	Лекции, лектории, семинары, мастер – классы, практика
Социально – значимые события и труд	Пикники, совместные обеды, субботники, озеленительные мероприятия и т.п.
Оздоровительные/ культурные встречи, спортпрограммы	Концерты, спартакиады, конкурсы, командные и индивидуальные игры
Экскурсии	Посещение музеев, учебных заведений, предприятий
Праздники, целевые встречи	Вечера для участников программы, мероприятия с семьями, вечера для родителей

Способы поддержки наставников: группы поддержки наставников.

Деятельность наставников будет эффективной в том случае, если группа наставников представляет из себя не совокупность разрозненных участников, а сплоченную команду. Совместное общение наставников может усилить мотивацию каждого быть членом группы наставников, создать условия для принятия эффективных групповых решений, повысить творческий потенциал участников группы. Рекомендуется не реже чем 1 раз в 2 месяца проводить встречи для наставников, где они могли бы обсуждать возникшие в ходе работы проблемы. Эти встречи могут быть совмещены с обучением и внедрением новых технологий наставничества – в этом случае можно разделить каждую встречу на секции по темам. Рекомендуется проведение аналогичных сессий с наставляемыми.

Обучающие занятия для наставников

После того как наставник получит личный опыт участия в программе, у него могут возникнуть более конкретные вопросы по этой деятельности и взаимоотношениям с наставляемым. Например, когда наставники сталкиваются с крайне агрессивными подростками, они могут потерять уверенность в себе, даже если перед контактом их вера в себя была достаточно высокой. Обучение в процессе деятельности может сыграть ключевую роль в таких ситуациях, помочь наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию в ее решении. Такое обучение рекомендуется проводить не реже 1 раза в квартал в объеме не менее 2 часов.

В ходе программы текущего обучения полезно рассмотреть следующие темы:

- Как культура, пол, раса, религия, социально-экономический статус и другие демографические характеристики наставника и наставляемого могут влиять на наставнические отношения;
- Процедура по завершению наставнических отношений;
- Понимание возрастных или эмоциональных проблем наставляемых;
- Особенности подросткового возраста;
- Формирование лидерских качеств у наставляемых;
- Пути профилактики социально значимых заболеваний;
- Неформальное общение в подростковых группах и др.

Для проведения текущего очного обучения рекомендуется приглашать лекторов из числа бывших наставников и наставляемых, чтобы они могли поделиться своим опытом. Такой обмен опытом помогает создать сеть наставников и групп поддержки.

Кроме очного обучения необходимо поощрять наставников посещать образовательные порталы, читать методическую литературу, посещать рекомендуемые курсы. Дистанционное обучение также может быть важным дополнением к программе.

Супервизорская практика. Эта форма поддержки может осуществляться регулярно или по запросу в следующих форматах:

- Индивидуальный разбор трудностей с куратором (супервизорская сессия)
- Работа в группе с супервизором, в качестве которого может выступать куратор или опытный волонтер
- Балинтовская группа как форма группового разбора наиболее типичных трудностей в работе

Как при ведении супервизорской сессии, так и в начале работы балинтовской группы необходимо придерживаться следующих основных положений и вопросов:

1. Необходимо четко определить проблему (предмет разбора) и «заключить контракт»

Вопросы на «заключение контракта»:

- Что для тебя важно обсудить сегодня?
- Как бы ты хотел, чтобы проходило сегодняшнее обсуждение?
- Что бы ты хотел получить в результате нашей сегодняшней встречи?
- Что бы ты хотел от меня (нас)?
- Что тебе самому нравится в своей работе?

2. В ходе супервизорского разбора необходимо помочь наставнику осознать то, что вызывает трудности за пределами конкретного содержания, делая акцент на процессе.

Вопросы к процессу:

- Что тебя беспокоит?
- Что для тебя эта проблема?
- Каково твое соглашение (контракт) и отношение с тем человеком или группой, о которой ты хотел бы поговорить сегодня?
- Когда, с кем, по поводу чего ты смущаешься, беспокоишься, теряешься и прочее?
- Это связано с тобой, другим человеком или группой?
- Опиши, как будут выглядеть твои отношения с самим собой и другими, если проблема разрешится?
- Как ты собираешься этого достичь?
- По окончании нашей беседы, каким будет твой следующий шаг по работе с твоей проблемой?
- Что бы ты сделал, чтобы позаботиться о себе тогда и сейчас?
- Как ты оцениваешь то, что получил в ходе нашей сегодняшней беседы?
- Чувствуешь ли ты, что между нами есть какие-то незавершенные дела?

## **19. Завершение взаимоотношений наставника с наставляемым**

Завершение взаимоотношений – этап неизбежный, но он может оказаться нелегким опытом. Поэтому важно уделить ему особое внимание. Эта процедура требует обязательного сопровождения куратором программы. Полезно обсудить ее с участниками программы уже в начале наставнических отношений, при подписании соглашений.

Существует два основных варианта завершения наставнических отношений:

- Запланированное (возможные причины – окончание академического года, достижение целей наставничества, достижение наставляемым

максимально допустимого возраста для участия в программе и т.д.). Запланированным называется завершение отношений, о котором стало известно за три месяца.

- Незапланированное (возможные причины – смена места проживания, болезнь, невозможность наставника уделять наставляемому необходимое количество времени, межличностные конфликты и т.п.)

Шаг 1. Документы, которые полезно подготовить.

- Инструкция по координации запланированного завершения взаимоотношений
- Инструкция по координации незапланированного/досрочного завершения взаимоотношений
- Инструкция по координации завершения взаимоотношений, когда наставник или наставляемый по каким – либо причинам не может, либо не желает участвовать в наставнической программе
- Рекомендации по проведению интервью (собеседования) с наставниками и наставляемыми, а также при необходимости с родителями \ опекунами
- Бланки документов о соблюдении процедур завершения взаимодействия наставника и наставляемого
- Справочные документы для родителей/опекунов, наставников и наставляемых, где описаны условия завершения наставнического взаимодействия и инструкции по взаимодействию наставника и наставляемого после завершения их отношений (в том числе с использованием интернета, социальных сетей)

Шаг 2. Планирование и индивидуальные беседы.

Куратору нужно лично побеседовать со всеми участниками программы – наставником, наставляемым, родителями/опекунами. Нужно определить сроки последней встречи наставника и наставляемого или (если есть необходимость) официально продлить наставнические взаимоотношения на дополнительный период времени.

- В случае завершения взаимоотношений необходимо обсудить условия продолжения общения наставника с наставляемым вне программы и четко обговорить, что все дальнейшие отношения будут находиться вне рамок ответственности куратора программы и действия программы.
- Следует разъяснить причины прекращения взаимодействия как наставляемому, так и наставнику и родителям/опекунам.

Основные вопросы, которые следует обсудить со всеми участниками программы наставничества по процедуре завершения наставнических взаимоотношений:

- Каковы будут роли куратора программы, наставника, наставляемого и родителей/опекунов в процедуре завершения наставнических отношений?
- Какого рода взаимодействия бывшего наставника и наставляемого допускаются после завершения их взаимоотношений в программе, а также - какие обязанности с их стороны возникают в связи с этим?
- Какую поддержку и где могут оказать участникам в рамках программы наставничества по завершению взаимодействия?
- Как будет определяться, могут ли наставник и / или наставляемый продолжать участие в программе в дальнейшем?

Важные аспекты для обсуждения в беседе куратора с наставником:

-обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;

- обсуждение причин завершения наставнических взаимоотношений;

- обсуждение положительных аспектов наставнического взаимодействия;

- обзор правил программы о взаимодействии наставника и наставляемого после завершения отношений;

- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого;

- обсуждение возможности повторного взаимодействия (при необходимости) и продолжения участия в программе;

- возможные варианты общения с наставляемыми после завершения программы. Например, если программа реализуется на базе образовательных организаций и наставники и наставляемые заинтересованы в продолжении взаимодействия в течение лета, они должны понимать, что куратор программы не будет доступен в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

Важные аспекты для обсуждения в беседе куратора с наставляемым

Если наставнические отношения прекращаются в связи с причинами, не связанными с личным конфликтом, куратор должен рассказать наставляемому о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением этих отношений.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, куратор должен помочь ему определить ошибки, которые произошли во взаимоотношениях с предыдущим наставником, и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем.

Шаг 3. Организация обсуждения вопросов приближающегося завершения взаимодействия между наставником и наставляемым.

При завершении отношений у наставников и наставляемых могут возникать смешанные чувства. При запланированном завершении следует напомнить наставнику и наставляемому, что их отношения необязательно завершаются. При преждевременном завершении участники программы могут испытывать отрицательные эмоции (гнев, отвержение, депрессию, вину).

Задача куратора – помочь наставнику и наставляемому в их попытках разобраться в проблемах, возникших в процессе взаимодействия, вспомнить хорошие аспекты взаимоотношений и позитивные вещи, которые они сделали, определить пути для более эффективного возможного взаимодействия в будущих ситуациях.

Можно предоставить вопросы, которые должны задавать себе и друг другу наставник и наставляемый и которые помогут им сформулировать свои мысли и чувства. Например, «Мы достигли целей, которые ставили? Чему мы научились друг у друга? Что мы возьмем из опыта участия в программе наставничества?»

Иногда невозможно провести процесс завершения для наставника или наставляемого из-за объективных обстоятельств их ухода из программы наставничества. В этих случаях очень важно куратору программы обсудить завершение отношений отдельно с каждым из участников.

Стоит также предоставить как наставнику, так и наставляемому доступ к информации, которая поможет им получить необходимую поддержку.

В процессе завершения взаимодействия с наставляемым наставнику рекомендуется:

- Уделить внимание эмоциям наставляемого в процессе завершения взаимодействия в рамках программы. Чтобы помочь наставляемым выразить эмоции по поводу окончания взаимодействия, наставник должен выразить собственные чувства и эмоции по поводу завершения

взаимодействия, а затем предложить наставляемому сделать тоже самое;

- попрощаться друг с другом в уважительном и позитивном ключе;
- постепенно доводить факт завершения отношений до сознания наставляемого, начиная с того момента, когда ему стало известно, что отношения подходят к концу, не откладывая это до последней встречи;
- проговорить и определить ситуации, при которых наставляемый может обратиться к наставнику по завершении взаимодействия.

#### Шаг 4. Финальная встреча и официальное информирование.

На последней встрече должны присутствовать куратор программы, наставник и наставляемый (родители\опекуны-необязательно).

План встречи включает:

- Открытое обсуждение завершения взаимодействия наставника с наставляемым;
- Заполнение опросных листов, позволяющих улучшить программу наставничества в дальнейшем;
- Обсуждение правил, регулирующих будущие контакты;
- Выдача участникам писем о завершении работы наставника с наставляемым.

После завершения взаимоотношений все участники программы должны быть обязательно проинформированы в устной и письменной форме о том, что все взаимодействия между ними в будущем будут осуществляться исключительно по их личному усмотрению, вне сферы ответственности организации, которая вела программу наставничества, и куратора программы.

При невозможности провести такую встречу письма и опросные листы должны быть разосланы всем участникам наставнических отношений по электронной почте.

#### Шаг 5. Решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

Оценив предыдущие успехи наставника, следует принять решение о том, может ли он продолжать работу в программе. Каждой организации важно иметь собственную политику замены наставников.



## 20. Оценка эффективности программы

Вне зависимости от того, какая методика используется для оценки эффективности программы, организации рекомендуется иметь единую стандартизированную процедуру оценки. Важно также проводить оценку не только после завершения наставнических взаимоотношений, но и на промежуточных этапах – это поможет разрешать проблемы на ранней стадии, предупреждать конфликты и корректировать неэффективные взаимоотношения. Обязательным является использование на входе и на выходе из программы единой анкеты «Ментори». Остальное на выбор куратора.

Для адекватной и разносторонней оценки эффективности наставничества рекомендуется методика Дональда Киркпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня свой специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Применение методики дает возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности программы наставничества в системе образования.

В своей методике Д. Киркпатрик предложил оценивать прогресс по четырем уровням:

- Оценка эмоциональной удовлетворенности участника;
- Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- Оценка изменения поведения;
- Оценка результатов для организации.

Оценка реакции участника.

Если обучающийся получает удовольствие от посещения какого – либо учебного занятия, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал. Поэтому важно оценить степень удовлетворенности наставляемого от наставничества. Для этого используются анкеты. Обычно вопросы отражают: информированность о наставничестве, время, место и условия проведения встреч; полезность наставничества; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной жизни. Полученная информация поможет куратору накопить и проанализировать данные о качестве наставничества, выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворенности от наставничества у наставляемого, влиять на наставничество и улучшать его, оценивать наставника.

### Оценка полученных знаний.

На этом этапе происходит оценка уровня приобретенных знаний и навыков путем сравнения того, что было до наставнических отношений и что приобретено во время таковых. Наилучший способ оценки – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до начала наставнических отношений и после их завершения.

### Оценка изменения поведения.

Если речь идет о жизненных навыках, то изменения легко обнаружить родителям путем простого наблюдения. Когда речь идет об использовании полученных навыков, следует выяснить применяются ли подростком навыки, которые он получил в процессе наставничества. Для этого используются опросники и анкеты. Важно, что в данном случае в оценке участвует сам подросток, его родители и работающие с ним педагоги, это дает возможность получить всестороннюю и многомерную оценку достижениям подростка.

### Оценка результатов для организации.

Наиболее сложный и трудоемкий этап, подразумевающий измерение охвата обучающихся программой наставничества, уровня успеваемости каждого наставляемого, динамики поведения и др. Оценка результатов важна для организации с позиций продолжения этой деятельности и определения ее места в процессе образования подростка.

1. Анализ регулярных встреч для групп наставников для обсуждения возникающих проблем и их посещаемости. Обратная связь позволяет совершенствовать программу и готовить занятия для наставников, соответствующие их ожиданиям и запросам.
2. Работа с нареканиями. Необходимо утвердить формальную процедуру работы с нареканиями, пересмотра прикрепления наставников к наставляемым, решения межличностных проблем, урегулирования кризисных ситуаций и завершения преждевременно закончившихся наставнических отношений. Важно регулярно обсуждать возникающие проблемы и трудности, а также искать пути их решения в группах поддержки из числа разных участников программы.
3. Анализ характеристик личности наставников, дошедших до финала отношений с наставляемыми и получивших значимые результаты в их развитии. Следует учитывать, что это возможно только по прошествии

определенного периода реализации программы наставничества и при наличии опыта успешного окончания наставнических отношений.