

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, анкетировует 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 выступать:

- 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, используемые 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 и т.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.