Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися

Рецензенты:

Демакова Ирина Дмитриевна, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой психологической антропологии Московского педагогического государственного университета, заслуженный работник высшей школы, действительный член Академии педагогических и социальных наук, вице-президент Российского общества Я. Корчака;

Подольский Андрей Ильич, доктор психологических наук, профессор, профессор Института образования НИУ ВШЭ, руководитель Департамента развития человеческого ресурса Фонда «НИР», лауреат Премии Президента РФ в области образования, заслуженный профессор МГУ имени М.В. Ломоносова, почетный доктор Хельсинкского университета;

Авторский коллектив:

Синягина Наталья Юрьевна, доктор психологических наук, профессор, заведующая научно-исследовательским сектором лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» факультета оценки и развития управленческих кадров института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС при Президенте РФ;

Березина Валентина Александровна, кандидат педагогических наук, эксперт АНО «Научно-исследовательский Центр Экспертизы и Инноваций»;

Богачева Татьяна Юрьевна, кандидат психологических наук;

Пронькина Ирина Леонидовна, кандидат экономических наук, директор национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ (инициатива Рыбаков Фонда);

Кондратьева Ирина Александровна, квалификация Master of Public Administration (MPA) РАНХиГС при Президенте РФ, исполнительный директор национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ;

Давыдова Ольга Геннадьевна, магистр истории РГГУ, факультет истории, политологии и права, аспирантка. Журналист-редактор Российского исторического общества и фонда «История Отечества», редактор корпорации «Российский учебник» (ДРОФА-ВЕНТАНА), редактор национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ;

Бубнова Александра Николаевна, внешний эксперт национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ.

Под общим научным руководством Н.Ю. Синягиной, д.психол.н., профессора

© Министерство просвещения Российской Федерации
© АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства»

Оглавление

Термины и определения **6**

1. Общие положения **8**

2. Концептуальные обоснования целевой модели наставничества **10**

3. Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации **13**

4. Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества на местах **20**

5. Общие требования к структуре управления региональными наставническими программами **24**

6. Общие требования к кадровому обеспечению региональной системы реализации целевой модели наставничества и рекомендации к структуре наставнических пар **28**

6.9.1. Форма наставничества “ученик – ученик” 30
6.9.2. Форма наставничества “учитель – учитель” 33
6.9.3. Форма наставничества “студент – ученик” 36
6.9.4. Форма наставничества “работодатель – ученик” 40
6.9.5. Форма наставничества «работодатель – студент» 43

7. Общие требования к организационно-финансовой структуре наставнических программ **47**

8. Структурное представление целевой модели наставничества **49**

Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации. Этапы программы **57**

9.1. Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества 57
9.2. Этап 2. Формирование базы наставляемых 57
9.3. Этап 3. Формирование базы наставников 58
9.3.1. Сообщество благодарных выпускников 60
9.4. Этап 4. Отбор и обучение наставников 61
9.5. Этап 5. Формирование наставнических пар / групп 64
9.6. Этап 6. Организация хода наставнической программы 65
9.7. Этап 7. Завершение программы наставничества 71

10. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества **74**

10.2. Часть 1. Мониторинг процесса реализации программы наставничества 75
10.3. Часть 2. Мониторинг влияния программ на всех участников 77

11. Рекомендуемые целевые показатели развития региональных программ наставничества **80**

12. Использованные и рекомендуемые источники **84**

13. Приложение 1. Анализ лучших мировых практик наставничества **90**

1.1. Анализ лучших мировых практик наставничества. Отечественный опыт **91**

1.2. Анализ лучших мировых практик наставничества. Зарубежный опыт **105**

1.2.1. Европейские программы наставничества 105
1.2.2. Опыт Израиля: семейное и взаимное наставничество 110
1.2.3. Опыт США: взаимное и корпоративное наставничество 112

1.2.4 Опыт наставничества в образовательных организациях стран Азии 116
1.2.5 Опыт наставничества в образовательных организациях Австралии 118

1.3. Выводы 122

1.4. Характеристики наиболее результативных программ 124

13. Приложение 2. Перечень программ дополнительного профессионального образования по направлению «Наставничество» 144

13. Приложение 3. Методические рекомендации и материалы для куратора 148

1. Ценности наставничества 149
1.1. Манифест наставника 149
1.2. Кодекс наставника 151
1.3. Руководящие принципы наставника 152
1.4. Качества успешных наставников 154

2.Примерная схема обучения наставника и ведения цикла программы 156
2.1. Подготовка наставника к работе с наставляемым 156
Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника 156
Задача 2. Способность и умение делиться опытом/знаниями/умениями 159
2.2. Знакомство наставника с алгоритмом работы 161
Этап 1. Знакомство наставника и наставляемого 161
Этап 2. Первая рабочая встреча 163
Этап 3. Составление плана работы 163
Этап 4. Встречи наставника и наставляемого 165
Этап 5. Итоговая встреча 166

3. Набор типовых документов для реализации целевой модели наставничества в конкретной образовательной организации 168
3.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества 168
3.2. Протокол заседания Педагогического совета организации 170
3.3. Приказ об утверждении Плана реализации целевой модели наставничества 171
3.4. Положение о наставничестве 172
3.5. Приказ об утверждении Положения о наставничестве 173
3.6. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта 174
3.7. Приказ о закреплении наставнических пар/групп 175
3.8. Приказ о проведении итогового мероприятия проекта 176

4. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы 177
4.1. Форма «Ученик – ученик». Структурное представление этапов 177
4.2. Форма «Учитель – учитель». Структурное представление этапов 180
4.3. Форма «Студент – ученик». Структурное представление этапов 183
4.4. Форма «Работодатель – ученик». Структурное представление этапов 186
4.5. Форма «Работодатель – студент ». Структурное представление этапов 190

5. Вариант геймификации наставнической программы, иерархия наставников 194

6. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и обучаемыми 196

Приложение 4. Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества 203

4.1 Первый этап опроса для мониторинга программы (до начала работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества 205
4.1.1. Форма «ученик – ученик» 205
4.1.2. Форма «студент – студент» 208
4.1.3. Форма «учитель–учитель» 210
4.1.4. Форма «студент – ученик» 214
4.1.5. Форма «работодатель – ученик» 217

4.2. Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества 221
4.2.1 Форма «ученик – ученик» 221
4.2.2. Форма «студент – студент» 225
4.2.3. Форма «учитель – учитель» 228
4.2.3. Форма «студент – ученик» 232
4.2.4. Форма «работодатель – ученик» 236

4.3. Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества 240
4.3.1. Форма наставничестваа “ученик – ученик” 240
4.3.2 Форма наставничества “Студент – ученик” 241
4.3.2. Форма наставничества “учитель – учитель” 243
4.3.4. Форма наставничества “Работодатель – ученик” 245
4.3.5. Форма наставничества “работодатель – студент” 246

4.4. Анкета куратора 249

4.5. Дополнительные тестирования для оценки личностных результатов участников программы наставничества 251
4.5.1. Методика выявления ролевой модели «Твоя роль в команде» 252
4.5.2. Методика определения самооценки, основанная на методике Дембо-Рубинштейн 255
4.5.3. Методика оценки уровня развитости метанавыков 256
4.5.4. Тест на личностную тревожность 257
4.5.6. Оценка вовлеченности учащихся в образовательный процесс 260
4.5.7. Фиксация показателей уровня успеваемости 264
4.5.8. Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ) (русскоязычная версия Н. Водопьянова, Е. Старченкова) 264
4.5.9. Тестирование «икигай» 266

Термины и определения

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

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

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

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 и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Куратор – сотрудник образовательной организации либо учреждения из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

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

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

Активное слушание – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

Буллинг – проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга – кибербуллинг, травля в социальных сетях.

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

Тьютор – специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

Благодарный выпускник – выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, инициирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т.д).

Школьное сообщество (сообщество образовательной организации) – сотрудники данной образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

Эндаумент – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходить от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование учителей и обучающихся.

1. Общие положения

1.1. **Настоящая целевая модель наставничества** разработана в целях достижения контрольных точек федеральных проектов «Современная школа», «Социальная активность», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы» и Национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России.

1.2. **Целью внедрения целевой модели наставничества** является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. Целью также становится создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 11 до 18 лет, проживающих на территории Российской Федерации, в программы наставничества.

1.3. **Задачи реализации целевой модели наставничества:**

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка индивидуальной образовательной траектории;
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

1.4. **Структура целевой модели** наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы наставничества целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов. С точки зрения

наставничества как процесса целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы.

1.5. **Внедрение целевой модели наставничества** осуществляется субъектами Российской Федерации в соответствии с рекомендуемыми этапами и условиями, а также показателями развития региональных наставнических программ, приведенными в настоящей целевой модели.

2. Концептуальные обоснования целевой модели наставничества

2.1. В качестве **концептуального обоснования** целевой модели наставничества в образовательных организациях выдвигаются следующие положения:

1) наставничество содействует развитию личности, способной раскрывать свой потенциал в новых условиях нестабильности и неопределенности;

2) наставничество представляет перспективную технологию, отвечающую на потребность образовательной системы переходить от модели трансляции знаний к модели формирования метакомпетенций обучающегося;

3) технология наставничества способна внести весомый вклад в достижение целей, обозначенных национальным проектом «Образование».

2.2. Целевая модель **опирается на нормативно-правовую базу Российской Федерации** и разработана с целью предоставления образовательным организациям методологических и концептуальных основ для успешной реализации программ наставничества с минимальными необходимыми изменениями в связи с условиями и задачами каждой конкретной организации.

Стратегия развития воспитания[1] в Российской Федерации до 2025 года актуализируют задачу объединения усилий с целью реализации единой государственной политики в области воспитания, определения сущностных характеристик современного воспитательного процесса, обмена инновационным опытом, популяризации лучших практик поддержки и раскрытия потенциала детей и подростков, в том числе посредством привлечения волонтеров-наставников.

Нормативные правовые основания такой деятельности в Российской Федерации обеспечиваются рядом документов, соответствующих требованиям международных актов, конвенций, в том числе:

- Всеобщая Декларация добровольчества, принятая на XVI Всемирной конференции Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE, Амстердам, январь, 2001 год;
- Конвенция о правах ребенка, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 20 ноября 1989 г., ратифицирована Постановлением ВС СССР от 13 июня 1990 г. № 1559;
- Резолюция Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. «О предотвращении преждевременного оставления школы».

[1] Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р.

Анализ названных документов показывает, что институт наставничества отталкивается от потребностей ребенка в специальной охране и заботе, включая надлежащую правовую защиту, что предполагает равенство возможностей и выбор в сфере образования, а также доступ к качественному образованию для представителей всех социальных, этнических и религиозных групп, независимо от пола или индивидуальных особенностей.

Наставничество осуществляется в целях поддержки формирования личности, саморазвития и раскрытия потенциала ребенка или подростка. Один из способов раскрытия потенциала – формирование активной жизненной позиции обучающихся и стремление заниматься добровольческой деятельностью, способствующей самореализации личности. Нормативную правовую базу этой деятельности в нашей стране в разных сферах на федеральном уровне обеспечивают:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
- Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации»;
- Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г.№ 1054-р).

Наставническую деятельность, в том числе в образовательной среде регламентируют:

- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденны распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2.3. **Реализация программы наставничества** в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на **следующие принципы**:

- ***принцип научности*** предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;
- ***принцип системности*** предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
- ***принцип стратегической целостности*** определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;
- ***принцип легитимности***, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права;

  принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;
- ***принцип аксиологичности*** подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;
- ***принцип продвижения благополучия и безопасности*** *подростк*а (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);
- ***принцип личной ответственности*** предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта;
- ***принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности***, направленный на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;
- ***принцип равенства*** признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности;

3. Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации

3.1. **Наставничество представляется универсальной моделью** построения отношений внутри любой образовательной организации как **технология интенсивного развития** личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиске индивидуальных жизненных целей и путей их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации.

Выделить особую роль наставника в процессе формирования личности представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку. Взаимодействие осуществляется через неформальное общение и эмоциональную связь участников. Все эти факторы способствуют ускорению процесса передачи социального опыта, быстрому развитию новых компетенций, органичному становлению полноценной личности. Внедрение программ наставничества в образовательные организации России обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

3.2. **Универсальность технологии** наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого обучающегося:

- **подростка**, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;
- **одаренного ребенка**, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;
- **студента** профессиональной образовательной организации, который не видит карьерной перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;
- ребенка/подростка с **ограниченными возможностями здоровья**, которому приходится преодолевать психологические барьеры.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются **педагоги, в том числе**:

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе,

- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

3.3. Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров;
- адаптация обучающегося в новом учебном коллективе;
- повышение мотивации к учебе и улучшение образовательных результатов обучающегося, в том числе через участие в программах поддержки, академических и профессиональных соревнованиях, проектной и внеурочной деятельности, профориентационных программах, стажировках;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- формирование предпринимательского потенциала наставляемого (проактивное мышление, практикоориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.), в том числе через участие в проектных конкурсах и акселерационных программах;
- создание условий для осознанного выбора профессии обучающимся и формирование потенциала для построения успешной карьеры;
- адаптация учителя в новом педагогическом коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

3.4. Наставничество становится **неотъемлемым компонентом современной системы образования** в силу следующих ключевых причин.

Первая причина. Наставничество позволит сформировать внутри образовательной организации сообщество учителей, обучающихся и родителей – как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.

Вторая причина. Для сообщества образовательной организации наставничество представляет собой канал обогащения опытом. Наставничество – необходимый шаг на пути к тому, чтобы школы, учреждения дополнительного образования, профессиональные образовательные организации превращались в центр социума. То есть становились центром жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль – и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды. Прежде всего, стоит обратить внимание на выпускников: именно они могут стать главными наставниками для обучающихся.

В образовательной организации, ставшей центром социума, можно видеть следующие результаты*:*

- растет вовлеченность обучающихся в жизнь своих образовательных организаций;
- растет интерес к обучению, осознание его практической значимости, связи с реальной жизнью. Вследствие этого снижается уровень стресса, апатии;
- растет подготовленность обучающихся к жизни, которая их ждет после окончания обучения;
- у обучающихся и педагогического коллектива развиваются навыки XXI века, обучающиеся преодолевают герметичность образовательного процесса и получают представление о реальном мире, своих перспективах и способах действия;
- формируется традиция наставничества. Для обучающихся, в становлении которых участвовали выпускники и другие представители местного сообщества, культура наставничества оказывается новой нормой. Перейдя на следующую образовательную или профессиональную ступень, они сами реализуют себя в роли выпускников-наставников и несут ценности наставничества новым поколениям обучающихся.

Третья причина состоит в том, что технология наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), а это критически важно в современном мире. Высокая скорость обусловлена тремя факторами:

1) непосредственная передача живого опыта от человека к человеку,
2) доверительные отношения,
3) взаимообогащающие отношения, выгодные всем участникам наставничества.

3.5. Скорость и продуктивность усвоения нового делают наставничество **перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира**, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:

- **Ускорение изменений, нестабильность.** В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания обучающемуся, но формировать у него способность использовать их и действовать в мире, определяющими чертами которого стали нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность ситуаций и изменчивость. Именно способность человека реализовать свой потенциал в таких условиях и внести вклад в экономическое, социальное, культурное развитие региона и страны определяет в конечном итоге эффективность системы образования. Для этого системе образования нужны технологии, которые позволят раскрывать потенциал каждого, быстро и эффективно обмениваться опытом. В том числе опытом жизненных ситуаций, который

крайне сложно воссоздать в образовательной организации по объективным причинам (разнообразный профессиональный опыт, опыт совершения жизненного выбора, опыт социализации ребенка с особенностями развития и т.д.).

- **Беспрецедентная информационная насыщенность.** Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где формируется личность, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (подростка, молодого специалиста, студента) потребность в человеке, который станет для него «проводником». Учитывая возрастные особенности, родитель не воспринимается подростком как авторитет в области получения информации. Ровесники сами могут испытывать те же проблемы − чувствовать себя дезориентированными и растерянными, испытывать трудности с самоидентификацией, с выбором жизненного пути, становлением своих принципов. Общение подростка с педагогами часто формализовано и ограничено исключительно ролями в рамках образовательного процесса. Участие в жизни образовательной организации других взрослых (например, выпускников) в основном носит временный и редкий характер. Именно наставник на основе доверительных отношений способен помочь подростку сориентироваться в насыщенной и противоречивой информационной и социальной среде, выставить приоритеты, регулировать «входящую информацию», очертить контур своей личности и интересов, управлять временем.
- **Колоссальное количество социальных связей**. Постоянная включенность в поле социальных взаимодействий, прежде всего в социальных сетях, высокая частота и интенсивность общения − все эти относительно новые для человека состояния могут привести формирующуюся личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации. Параллельно с этими тенденциями наблюдается тренд на снижение интенсивности неформального общения, прежде всего с более зрелыми людьми, нарушается связь поколений. В образовательных организациях, где во многом и формируется личность человека, общение со взрослыми часто строго ограничено учебными ролями и субординацией. При этом неформальное общение с более зрелой личностью — это фактор формирования самостоятельности, самоопределения, развития коммуникационных навыков подростка.

В таких условиях наставничество является перспективной и доступной технологией, позволяющей создать открытое сообщество, обогатить его и наладить неформальное общение подростка со взрослым на основе доверия и взаимообогащения. Способность ответить на данные глобальные вызовы при формировании личности делает технологию наставничества незаменимой в современной системе образования, позволяет повысить подготовленность нового поколения к самостоятельной взрослой жизни, реализовать свой потенциал и внести вклад в развитие страны.

3.6. **В России** существует ряд организаций, осуществляющих деятельность в различных формам наставничества в рамках различных проектов и программ. Одним из таких примеров наставничества как инструмента повышения качества подготовки специалистов, популяризации престижа рабочих профессий и профессий будущего является мероприятия «WorldSkills International».

Россия вошла в международные ряды некоммерческого движения «WorldSkills International» в 2012 году. Был учрежден Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)». Все проекты Союза разделены на 5 направлений: комплексные системы подготовки, профессиональная ориентация и навигация, новые компетенции и Future Skills, современные технологии подготовки и подготовка наставников. Целью WorldSkills является повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире. Это достигается посредством организации и проведения региональных, национальных и международных чемпионатов, конкурсов профессионального мастерства как в каждой отдельной стране, так и во всем мире в целом. Один раз в два года проводятся международные чемпионаты WorldSkills – мероприятия мирового уровня, где встречаются руководители государственных органов и образовательных организаций, представители промышленности и общественных организаций; место, где обсуждаются самые важные и актуальные вопросы, связанные с профессиональным мастерством. Ежегодно в Российской Федерации проходит финал Национального чемпионата «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» – самое масштабное в России среди студентов образовательных организаций в возрасте от 16 до 22 лет, а также школьников от 10 до 17 лет. В целях достижения максимальных результатов российских участников на чемпионатах, создано движение наставничества WorldSkills. С помощью инструмента наставничества создаются и развиваются механизмы, дающие возможность молодежи реализовать свой потенциал, достичь успеха в профессиональной деятельности, а также организовать тренировочный процесс в ходе подготовки к соревнованиям.

Помимо программ и проектов, реализующих свою деятельность с применением наставничества в области профориентации в режиме «здесь и сейчас», были разработаны программы, которые реагируют на вызовы новых десятилетий в более узких и специализированных областях. Одной из таких долгосрочных комплексных программ, разработанной в 2017 году, является **Национальная технологическая инициатива (НТИ)**. Она направлена на создание условий для обеспечения лидерства российских компаний на новых высокотехнологичных рынках, которые будут определять структуру мировой экономики в ближайшие 15–20 лет. Реализация программы предполагает формирование групп единомышленников из технологических предпринимателей, представителей ведущих университетов и исследовательских центров, крупных деловых объединений России, институтов развития, экспертных и профессиональных сообществ, а также заинтересованных

органов исполнительной власти. В настоящее время действуют 12 рабочих групп, занимающихся развитием девяти перспективных рынков и трех кросс-рыночных направлений, одним из которых является Кружковое движение НТИ. Деятельность Кружкового движения НТИ должна привести к появлению компетентных специалистов в различных группах технологий, которые могут обеспечить развитие новых рынков НТИ до 2035 года.

Цель **Кружкового движения НТИ** – создать самоорганизующееся разновозрастное сообщество энтузиастов, численностью не менее 500 тысяч человек, принимающих технологические вызовы новых рынков и успешно справляющихся с ними. Основную массу этого сообщества составляют 12-16-летние школьники – участники технологических кружков. Кроме того, это еще и группы технологических энтузиастов, крупные компании, государственные корпорации, проекты на стыке образования, науки и технологического бизнеса. Мероприятия, соответствующие форматам и тематикам Кружкового движения НТИ, на сегодняшний день достаточно редки, поэтому одной из глобальных задач Кружковое движение определяет, как: создание системы технологических соревнований, проектных конкурсов, олимпиад, побуждающих технологических энтузиастов к исследованиям и творчеству в сфере рынков и сквозных технологий НТИ. Кроме Кружкового движения, в рамках реализации Национальной Технологической Инициативы (НТИ) реализуются такие масштабные проекты, как: Университет НТИ, Олимпиада НТИ, проект «Rukami», «Академия наставников», Цифровая платформа управления талантами.

В 2018 году Агентством стратегических инициатив был проведен первый Всероссийский форум «Наставник-2018», направленный на развитие профессиональной среды наставничества. Форум объединил тысячи человек, вовлеченных в практики наставничества: действующих наставников на предприятиях, представителей HR-подразделений крупнейших государственных и бизнес-корпораций, органов федеральной и региональной власти, представителей некоммерческих организаций и образовательных учреждений и др. Всего в Форуме приняли участие более 10 тысяч человек.. Деловая программа Форума включала четыре основных блока: «Наставничество на производстве», «Наставничество в социальной сфере», «Наставничество в образовании и кружковом движении» и «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве». Также на форуме было уделено внимание таким прикладным темам, как механизмы трансляции опыта наставников, как найти наставника и как им стать, наставничество в цифровой экономике, карьерное наставничество. Был проведен бизнес-класс по особенностям онлайн и офлайн наставничества, а также рабочая сессия и воркшоп по формированию модели компетенций наставника. В рамках форума состоялся Всероссийский конкурс «Лучшие практики наставничества» в целях тиражирования практик наставничества и менторинга в Российской Федерации, повышение социального статуса наставника, признание его роли, места в обществе и возможности системного поощрения. На конкурс наставников поступило более четырех тысяч заявок из всех регионов России. В феврале-марте 2018 года в 7 федеральных округах состоялись окружные форумы «Наставник», что позволило

вовлечь большее число людей в движение наставничества и познакомиться с региональными практиками наставничества.

3.8. Важным аспектом **европейских программ наставничества** выступает оценка процесса его проведения и эффективности. Так, в **Германии** принята система многоступенчатой оценки, когда в ходе каждой из ступеней, а особенно начального и заключительного этапа, координационной группой такая оценка проводится по специальным утвержденным методикам. Вопросы касаются поставленных целей, полученной поддержки, периодичности встреч, качества отношений и т.п. В программах Германии 9 этапов наставнической деятельности, следовательно, оценка проводится 9 раз. Диагностика предусматривает опрос наставляемых, который состоит из открытых вопросов. Также наставляемые составляют короткие эссе о том, что они думают о процессе наставничества, которые потом отражаются в итоговых отчетах. Оценка помогает понять удовлетворённость участников процессом наставничества и необходимость вмешательства в этот процесс.

Сложная политическая и социальная обстановка в государстве **Израиль** предполагает решение различного рода вопросов, связанных с адаптацией несовершеннолетних в области образования, социализации, межкультурной коммуникации. Более 330 тыс. детей на географической и социальной периферии Израиля растут без возможностей и средств для развития и реализации своего потенциала. Власти предприняли меры по проведению кросс-культурного диалога посредством внедрения программ наставничества на всей территории государства. Более 350 человек прошли обучение и стали наставниками по программе Youth Futures («Будущее молодежи») – это программа Еврейского агентства, действующая в рамках дополнительного образования. Она создает возможности для укрепления духа детей, подростков, семей и сообществ при помощи уникальной модели «Youth Futures Mentor» («Наставник для будущего молодежи»).

Наставниками являются молодые люди, прошедшие профессиональную подготовку для работы с наставляемыми в различных сферах: личной, семейной, социальной и образовательной, с акцентом на полное вовлечение родителей и долгосрочное партнерство (3-5 лет). Программа предоставляет детям всестороннюю поддержку с помощью интеграции «значимого взрослого» в их жизнь, определяемого как «наставник». Задача наставников – направлять, поощрять и помогать молодежи из группы риска в тех сообществах, где работает программа. Наставники получают профессиональную подготовку и непосредственную поддержку на протяжении всего периода работы, накапливают опыт терапевтической и общественной работы. Многие из них принимают решение остаться в профессиональной сфере и в сообществе после завершения своей работы. Каждый наставник работает в полную смену с 16 детьми из группы риска и сопровождает их во всех сферах жизни. Программа поощряет вовлечение семьи в процесс изменений, укрепляет связи родителей и детей при помощи семинаров по личной поддержке и мастер-классов, а также привлекает все сообщество для формирования поддерживающей и прогрессивной образовательной среды.

Дети из группы риска, участвующие в программе «Youth Future», имеют возможность получить услуги наставника, назначенного в их семью. Наставник может стать главным социальным проводником, помогает им приобретать жизненно важные навыки и предоставляет информацию о подходящих социальных услугах, которые позволят им в полной мере построить личную образовательную и социальную траектории.

Наставники вместе с родителями детей и школьными учителями организуют для каждого ребенка персональную программу работы, основанную на достижимых целях в социальной, образовательной и общественной сферах. Чтобы выполнить план работы, каждый ребенок получает набор полномочий, который включает бюджет для финансирования мероприятий, встречи с наставником, социальные мероприятия и мероприятия по расширению прав и возможностей. Задача наставника – поддерживать постоянный контакт с образовательными организациями, общественными службами и местным муниципалитетом с целью создания многомерной системы поддержки, которая отвечала бы разнообразным потребностям детей и их семей.

Анализ лучших мировых практик наставничества и описание наиболее результативных программ и (или) мероприятий по вовлечению обучающихся в различные формы сопровождения, наставничества и «шефства» представлен в Приложении 1.

4. Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества

4.1. П**ланируемые результаты реализации** целевой модели наставничества:

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся, успешно прошедших профориентационные и иные мероприятия;
- улучшение психологического климата в образовательном учреждении как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и «экологичных» коммуникаций на основе партнерства;
- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий и личностного подхода к обучению;
- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;
- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между

образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента и сообщества благодарных выпускников.

Определение конкретных задач, решаемых с помощью программы наставничества, остается за администрацией образовательной организации, исходя из актуальных запросов обучающихся / педагогов, образовательной организации и региона

4.2. **Проблемы обучающегося общеобразовательной организации** (далее – подростка), решаемые с помощью наставничества :

- низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость;
- отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации;
- невозможность качественной самореализации в рамках стандартной школьной программы;
- отсутствие условий для формирования активной гражданской позиции;
- низкая информированность о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностей;
- кризис идентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров;
- конфликтность, неразвитые коммуникативные навыки, затрудняющие горизонтальное и вертикальное социальное движение;
- отсутствие условий для формирования метапредметных навыков и метакомпетенций;
- высокий порог вхождения в образовательные программы, программы развития талантливых школьников;
- падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярной качественной поддержки;
- проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные.

Отдельным блоком можно выделить **проблемы детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).** Их включение в систему наставнических отношений будет способствовать качественному развитию системы инклюзивного образования в общеобразовательных организациях с привлечением обыкновенных учеников. Среди основных проблем:

- не включенность детей с ОВЗ в образовательный процесс в силу психоэмоциональных затруднений, общая отстраненность, низкая мотивация к обучению;
- коммуникационные проблемы, возникающие вследствие непринятия ребенка коллективом.

4.3. **Проблемы обучающегося профессиональной образовательной организации** (далее – студента), решаемые с помощью наставничества:

- низкая мотивация к учебе, неудовлетворительные образовательные результаты, дисциплинарные затруднения;
- низкая информированность о карьерных и образовательных возможностях, отсутствие осознанного выбора пути будущего профессионального развития;
- трудности, связанные с невозможностью эффективно совмещать получение образования и рабочую деятельность по специальности;
- низкий уровень общей культуры, неразвитость метакомпетенций, отсутствие или неразвитость навыков целеполагания, планирования и самореализации, пессимистичные ожидания от будущего и самого общества;
- низкий уровень общепрофессиональных и профессиональных компетенций, как следствие – невостребованность на рынке;
- отсутствие мотивации и возможностей для участия в программах поддержки молодежи;
- невозможность реализовать свой предпринимательский или профессиональный потенциал в силу отсутствия опыта и ресурсов.

4.4. **Проблемы региона, решаемые с помощью наставничества**. На уровне региона, являющегося основным инициатором развития обновленной системы обучения и профессиональной подготовки школьников и студентов, также важно рассмотреть круг проблем, решаемых с помощью наставнического взаимодействия.

Комплексное представление круга этих задач поможет образовательным организациям претендовать на разностороннюю поддержку собственных инициатив со стороны администрации региона и общественное понимание необходимости внедрения новых подходов.

Среди основных проблем следует выделить:

- низкие образовательные, спортивные и культурные результаты отдельных образовательных организаций;
- трудовая неустроенность молодежи, влекущая за собой падение уровня жизни, рост неблагополучия и миграцию ценных трудовых кадров в иные регионы;
- ценностная дезориентация молодежи, приводящая как к девиантному, так и нейтральному в плане гражданской активности поведению;
- отсутствие налаженной связи между разными уровнями образования в регионе;
- устаревание рабочих резервов, приводящее к инерционному движению региональных предприятий, сокращению числа инициатив и инноваций, падению эффективности работы.

С помощью внедрения наставнических программ в образовательные организации и на предприятия региона можно добиться комплексного улучшения образовательных и экономических результатов. Таким образом можно сформировать устойчивые пути взаимодействия между отдельными системами и поколениями, чувство сопричастности к жизни и развитию региона.

5. Общие требования к структуре управления региональными наставническими программами

5.1. **Структура управления процессом внедрения и реализации** целевой модели наставничества в образовательные организации включает в себя:

орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования;

- организация (структурное подразделение организации), наделенная правовым актом высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития наставнических программ на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;
- органы местного самоуправления по решению вопросов местного значения в сфере образования;
- организация (структурное подразделение организации), наделенная правовым актом органа местного самоуправления функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития наставнических программ на территории соответствующего муниципального образования (далее – Региональный методический центр по наставничеству)
- общеобразовательные организации, профессиональные образовательные организации, организации дополнительного образования;
- организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;
- промышленные и иные предприятия, организации и индивидуальные предприниматели, функционирующие на территории региона, имеющие или планирующие реализовать партнерские соглашения с образовательными организациями.

5.2. Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации при участии во внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации:

- принимает решение о внедрении целевой модели наставничества;
- при необходимости обеспечивают организацию инфраструктуры и материально-техническое обеспечение наставнических программ, функционирование управленческой и организационно-финансовой структуры в субъекте Российской Федерации, исходя из приоритетов, определяемых на основе документов стратегического планирования федерального уровня, уровня субъектов Российской Федерации и уровня муниципальных образований.

5.3. Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования, при внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации:

- осуществляет координацию внедрения целевой модели наставничества;
- обеспечивает деятельность Регионального методического центра по наставничеству
- координирует создание сети муниципальных методических центров;
- обеспечивает реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;
- обеспечивает развитие материально-технической базы, инфраструктуры и кадрового потенциала организаций, осуществляющих деятельность по реализации наставнических программ;
- реализует меры по обеспечению доступности наставнических программ для детей и подростков с различными образовательными потребностями и индивидуальными возможностями, в том числе для детей с ограниченными возможностями здоровья, детей, проявивших выдающиеся способности, детей, попавших в трудную жизненную ситуацию, детей из малоимущих семей, детей, проживающих в сельской местности и на труднодоступных и отдаленных территориях, детей-сирот. (оставшихся без попечения родителей)

5.4. **Региональный методический центр** по наставничеству создается в целях межведомственного и межуровневого взаимодействия в региональной системе общего и среднего профессионального образования при внедрении целевой модели наставничества в субъекте Российской Федерации и включает представителей:

органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, спорта, культуры, финансов, экономического развития, органов местного самоуправления,

организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования,

научных организаций, общественных объединений и иных заинтересованных организаций.

5.5. **Задачи Регионального методического центра по наставничеству:**

- организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка участников отношений в сфере образования, обеспечивающая согласованное развитие и внедрение целевой модели наставничества;
- выработка предложений по совместному использованию инфраструктуры в целях реализации целевой модели наставничества;
- содействие распространению и внедрению лучших наставнических практик различных форм (и ролевых моделей) для детей и молодежи соответствующего субъекта Российской Федерации, а также лучших практик других субъектов Российской Федерации;

- внедрение моделей доступности наставнических программ для детей с различными образовательными потребностями и индивидуальными возможностями, в том числе для детей, проявивших выдающиеся способности, детей с ограниченными возможностями здоровья, детей, проживающих в сельской местности и на труднодоступных и отдаленных территориях, детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, детей-сирот;
- обеспечение взаимодействия между участниками отношений в сфере образования, в том числе реализация программы сотрудничества между различными организациями на уровне органа исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации, осуществляющего функции и полномочия учредителя Регионального методического центра по наставничеству;
- разработка предложений по совершенствованию региональной системы реализации целевой модели наставничества;
- содействие привлечению общеобразовательных организаций, профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования, учреждений культуры и спорта, организаций реального сектора экономики и других организаций к реализации наставнических программ;
- обеспечение реализации мер по дополнительному профессиональному образованию наставников и кураторов в системе наставнических программ, в том числе с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- создание и координация работы информационного ресурса субъекта Российской Федерации, обеспечивающего свободный доступ к информации о реализуемых в субъекте Российской Федерации наставнических программах, организациях, реализующих данные программы, партнерах программ, а также поиск наставнических программ и реализующих их организаций, информирование и просвещение родителей (законных представителей) детей в области развития наставнических программ;
- при необходимости разработка предложений по формированию параметров финансового обеспечения реализации наставнических программ в сетевой форме.

5.6. **Органы местного самоуправления** при участии во внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего муниципального образования обеспечивают:

- создание муниципального методического центра по наставничеству;
- реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;
- развитие инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общим, средним профессиональным и дополнительным общеобразовательным программам.

5.7. **Функции муниципальных методических центров по наставничеству**:

- координация и осуществление организационной, методической, нормативно-правовой и экспертно-консультационной поддержки муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации целевой модели наставничества;
- координация деятельности муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ.

5.8. **Функции организаций**, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ, при участии во внедрении целевой модели наставничества:

- участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставнических программ, реализации кадровой политики;
- участие в осуществлении персонифицированного учета детей и молодежи, участвующих в наставнических программах;
- обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Организация наставничества **в образовательной организации** предполагает утверждение необходимых документов, а также определение должностных лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством. Положение о наставничестве в образовательной организации является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику образовательной организации и функций участников, необходимый уровень компетенций кураторов и наставников, влияющих на реализацию наставничества.

5.10. **Процесс реализации целевой модели наставничества в образовательной организации** предполагает разработку ряда документов и издание ряда распорядительных

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации
- заседания Педагогического совета организации
- формирование и утверждение Плана реализации программы наставничества
- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом
- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации
- приказ о закреплении наставнических пар (групп)

6. Общие требования к кадровому обеспечению региональной системы реализации целевой модели наставничества и рекомендации к структуре наставнических пар

6.1. **Кадровое обеспечение региональной системы** реализации наставнических программ направлено на решение следующих задач:

- реализация наставнических программ по востребованным направлениям личностного развития, профессиональной подготовки детей и молодежи, дополнительного профессионального образования взрослых;
- разработка наставнических программ, в том числе краткосрочных, и обеспечение возможности непрерывного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных и профессиональных наставнических ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими наставническими практиками;
- вовлечение в реализацию целевой модели наставничества специалистов, имеющих высшее образование либо среднее профессиональное образование, в рамках направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования, соответствующих запросам наставляемых конкретной образовательной организации;
- вовлечение представителей общественно-деловых объединений и работодателей в реализацию наставнических программ конкретных образовательных организаций и обновление на основе наставнической методологии основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ.

6.2. Кадровая система реализации целевой программы наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества (подробнее см. раздел 6.9), **три главные роли**:

- **Наставляемый** – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.
- **Наставник –** участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.
- **Куратор –** сотрудник образовательной организации либо организации из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

6.3. Реализация наставнической программы происходит через работу куратора с **двумя базами:**

- Формирование базы наставляемых, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях подростков - будущих участников программы;
- Формирование базы наставников. Формируется различными способами, (подробнее см. раздел 9.3. Формирование базы наставников).

6.4. **Куратор** назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей реализовать целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель организации-партнера программы, представитель региональной НКО, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества, волонтерства, образования и воспитания подростков,.

6.5. **В задачи куратора** входит сбор и работа с базой наставников и наставляемых, организация обучения наставников, контроль за проведением всех этапов реализации целевой модели, решение организационных вопросов, мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных, причастных к программе, лиц, Комплект материалов, необходимый для организации работы куратора программы наставничества в образовательной организации, представлены в Приложении 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора».

6.6. **Наставниками** могут быть учащиеся образовательной организации, студенты, представители сообществ выпускников образовательной организации, педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, НКО и иных организаций, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

6.7. **Наставляемым** может стать любой обучающийся по программам среднего общего (рекомендуются учащиеся 6-11 классов) и среднего профессионального образования на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

6.8. Исследования реализации программ наставничества в России показывают, что многие организации, как образовательные, так и бизнес, рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы. Они выдвигают на первый план задачу развивать у обучающихся и сотрудников не только способности адекватно манипулировать полученными благодаря образованию знаниями, умениями и навыками, но и способности самостоятельно формировать у себя новые навыки и компетенции, т.е. метакомпетенцию. Вследствие этого

меняются и сами модели наставничества: **расширяется возможный состав участников наставнических отношений**, сферы применения наставничества, сам процесс взаимодействия и круг решаемых с его помощью проблем. Для успешной реализации целевой модели наставничества предусматривается выделение 5 возможных форм наставничества.

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

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы, выделяются пять:

- «ученик – ученик»
- «учитель – учитель»
- «студент – ученик»
- «работодатель – ученик»
- «работодатель – студент»

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения/профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов трех факторов (элементов/участников) системы: наставляемого, наставника (и его организации / предприятия) и региона.

Ниже по каждой форме будут представлены основные цели и задачи, которые возможно выполнить в рамках конкретной образовательной организации при выборе данной формы; ожидаемые результаты и возможно оцениваемые на уровне конкретной организации показатели; портреты участников, которые помогут куратору и организаторам осуществить классификацию наставников и наставляемых по проблемам и задачам; ролевые модели участников; область и форматы применения формы в рамках образовательной программы.

6.9.1. Форма наставничества «ученик – ученик»

Предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишенное, тем не менее, строгой субординации. Вариацией данной формы является форма наставничества «студент – студент».

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными / социальными потребностями либо

временная помощь в адаптации к новым условиям обучения (включая адаптацию детей с ОВЗ). Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и экологичных коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого школьного сообщества и сообщества благодарных выпускников.

Ожидаемые результаты. Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе. Подростки-наставляемые получат необходимый в этом возрасте стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов;
- снижение числа подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы.

Рисунок 1. Графическое представление взаимодействия по форме «ученик – ученик»

Портрет участников

Наставник. Активный обучающийся старшей ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, лидер класса/параллели, принимающий активное участие в жизни школы (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность, внеурочная деятельность). Возможный участник всероссийских организаций или объединений с активной гражданской позицией.

Наставляемый.

Вариант 1. Пассивный. Социально/ценностно дезориентированный обучающийся низшей по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участие в жизни школы, отстраненный от коллектива.

Вариант 2. Активный. Обучающийся с особыми образовательными потребностями – например, увлеченный определенным предметом ученик, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик» («студент – студент») могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «успевающий – неуспевающий»**, классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- **взаимодействие «лидер – пассивный»**, психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;
- **взаимодействие «равный – равному»**, в течение которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Область применения в рамках образовательной программы. Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, совместные походы на спортивные/культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

- В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, волонтерство.
- В ПОО: проектная деятельность, совместное посещение/организация мероприятий, совместное участие в конкурсах.
- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, волонтерство.

6.9.2. Форма наставничества «учитель – учитель»

Предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом-педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Цели и задачи формы. Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной

среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления учителя; сформировать школьное сообщество (как часть учительского).

Ожидаемые результаты. Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в школе. Учителя-наставляемые получат необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации.

Среди оцениваемых результатов

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации;
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Рисунок 2. Графическое представление взаимодействия по форме «учитель – учитель»

Портрет участников

Наставник. Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

- **Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.
- **Наставник-предметник** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

Наставляемый. Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, взаимодействием с учениками, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «опытный учитель – молодой специалист»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;
- **взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;
- **взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог»**, в рамках которого, возможно, более молодой учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и цифровыми навыками и технологиями;
- **взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д).

Область применения. Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации на местах (в школах, ПОО и организациях дополнительного образования) профессиональной подготовки или переподготовки, как элемент повышения квалификации. Отдельной возможностью реализации с последующим фактическим закреплением является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

6.9.3. Форма наставничества «студент – ученик»

Форма предполагает взаимодействие обучающихся общеобразовательного и среднего профессионального учреждений, при которой студент оказывает весомое влияние на

наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Переход от среднего к старшему подростковому возрасту также отмечен изменением отношения ребенка ко взрослым, резким снижением успеваемости и потерей интереса к учебе, неприятием общепринятых социальных норм и правил. Наставничество обучающихся общеобразовательных организаций студентами позволит снизить негативные проявления подросткового кризиса и помочь проявить свои способности, а также определиться с выбором дальнейшей траектории обучения.

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является успешное формирование у школьника представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов, метакомпетенций и мотивации, а также появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития.
Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация; укрепление связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивого студенческого и школьного сообществ.

Ожидаемые результаты. Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности школьников среднего и старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования; снижение доли ценностно дезориентированной молодежи; активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности; улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества.

Среди оцениваемых результатов

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов обучающихся;
- снижение числа социально и профессионально дезориентированнных подростков, подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- увеличение числа учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

- увеличение числа студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления.

Рисунок 3. Графическое представление наставнического взаимодействия по форме «студент – ученик»

Портрет участников

Наставник. Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою «творческую энергию» и интересы других. Образец для подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности.

Наставляемый.

Вариант 1. Пассивный. Низко мотивированный, дезориентированный школьник старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.

Вариант 2. Активный. Мотивированный к получению большего объема информации о карьерных и образовательных возможностях школьник, желающий развить собственные навыки и приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая текущий опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «успевающий – неуспевающий»**, классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;
- **взаимодействие «лидер – равнодушный»**, психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;
- **взаимодействие «равный – другому»**, в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;
- **взаимодействие «куратор – автор проекта»**, совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый – на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки.

Область применения в рамках образовательной программы. Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, организация совместных конкурсов и проектных работ, совместные походы на спортивные/культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество.

- В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, мероприятия школьного сообщества, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).
- В ПОО: проектная деятельность, краткосрочное или целеполагающее наставничество, выездные мероприятия, совместное создание продукта.
- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, создание продукта, выездные мероприятия, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).

6.9.4. Форма наставничества «работодатель – ученик»

Предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы и представителя регионального предприятия/организации, при которой наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал школьника, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией.

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является успешное формирование у учеников средней и старшей школы осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованной в развитии собственных талантов и навыков молодежи. Среди основных задач деятельности наставника-работодателя в отношении ученика: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Ожидаемые результаты. Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности школьников старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования, а также создание устойчивого сообщества предпринимателей и образовательных организаций, занимающихся всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив, рост числа образовательных и стартап-проектов, улучшение экономического и кадрового потенциала региона.

Среди оцениваемых результатов

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона в средней и старшей школе;
- численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение процента учеников, успешно прошедших профориентационную программу;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности в старших классах (совместно с представителем предприятия);
- увеличение числа учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

- численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников средней школы.

Рисунок 4. Графическое представление наставнического взаимодействия по форме «работодатель – ученик»

Портрет участников

Наставник. Неравнодушный профессионал с большим (от 5 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией (возможно, подтвержденный соревнованиями / премиями). Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к ученику как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый

Вариант 1. Активный. Социально активный школьник с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков.

Вариант 2. Пассивный. Плохо мотивированный, дезориентированный школьник старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая текущий опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель»**, мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории;
- **взаимодействие «коллега – молодой коллега»** – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;
- **взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник»** – профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства.

Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме урочной, внеурочной и проектной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, курс предметов, связанных с деятельностью организации наставника, проведение совместных конкурсов и проектных работ, способствующих развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное и предпринимательское сообщества.

- В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, профориентационные тесты, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия, демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, бизнес-проектирование, ярмарки.
- В ПОО: проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки.
- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, конкурсы, гранты от предприятий.

6.9.5. Форма наставничества «работодатель – студент»

Данная форма предполагает создание органичной системы взаимодействия организаций среднего специального образования и региональных предприятий с целью получения учениками – актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием – подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем.

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является получение студентом актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации.
Среди основных задач деятельности наставника-работодателя в отношении студента: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам и развитие у студента интереса к трудовой деятельности в целом.

Ожидаемые результаты. Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность, расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии региона в долгосрочной перспективе.

Более того, в процессе взаимодействия наставника с наставляемым в данной форме происходит адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы, студент решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности. Наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, а также отслеживают их использование, мотивируют и корректируют работу.

Среди оцениваемых результатов:

- улучшение образовательных результатов;
- численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера;

- увеличение процента учеников, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты;
- увеличение числа студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с представителем предприятия;
- увеличение числа студентов, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников ПОО.

Рисунок 5. Графическое представление наставнического взаимодействия по форме «работодатель – студент»

Портрет участников

Наставник. Неравнодушный профессионал с большим (от 10 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией. Имеет стабильно высокие показатели в работе. Способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем участке

работы, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый

Вариант 1. Активный. Проактивный студент ПОО с особыми образовательными потребностями, определившийся с выбором места и формы работы, готовый к самосовершенствованию, расширению круга общения, развитию метакомпетенций и конкретных профессиональных навыков и умений.

Вариант 2. Пассивный. Дезориентированный студент ПОО, у которого отсутствует желание продолжать свой путь по выбранному (возможно, случайно или в силу низких образовательных результатов в средней школе) профессиональному пути, равнодушный к процессам внутри образовательного учреждения.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – студент» различаются исходя из уровня подготовки и мотивации студента-наставляемого. Представлены четыре основные варианта:

- взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель», мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков, необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории;
- взаимодействие «успешный профессионал – студент, выбирающий профессию» – краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту (группе студентов) возможности и перспективы конкретного места работы;
- взаимодействие «коллега – будущий коллега» – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского, прикладного (модель / продукт) или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, способными оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;
- взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник» – профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство.

Область применения в рамках образовательной программы или внеурочной деятельности.

- В ПОО: программы дуального обучения, проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки.
- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, гранты от предприятий, отдельные рабочие программы и курсы, возглавляемые представителем предприятия.

Описанные формы наставничества могут быть использованы как отдельно, так и комплексно, представляя единую образовательную программу, в своей основе имеющую концепцию возврата ресурсов и построения устойчивого сообщества – каждый наставляемый, получивший положительный опыт наставнического преобразования, в перспективе может стать наставником, запустив новый цикл.

Представленные выше формы наставничества могут стать эффективной средой для формирования новой образовательной стратегии, направленной на развитие умений, практических навыков и метакомпетенций, необходимых

- для качественной реализации кадровой политики;
- организационного перехода на систему профессионального и личностного самоопределения (в противовес модели передачи конкретных шаблонов);
- развития человеческого капитала и потенциала молодежи Российской Федерации.

Организация работы в рамках всех пяти форм не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) регионов, за исключением привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.

Каждая из представленных форм решает конкретный круг задач всех факторов наставнического взаимодействия: на индивидуальном уровне (наставляемый и наставник), на уровне организации (образовательная организация или предприятие) и на уровне региона. Планируемые результаты реализации наставнических программ закрывают почти все ключевые проблемные зоны современной системы – от образовательных задач до вопросов благосостояния и экономического развития региона.

Система взаимодействия наставнических форм позволит создать в России широкое педагогическо-профессиональное движение, включающее в единое сообщество представителей разных социальных групп, институтов и поколений, чьи усилия будут направлены на развитие образовательной и экономической систем России в целом и будущего поколения – детей и молодежи – в частности.

7. Механизмы мотивации и поощрения наставников

7.1. К числу **лучших мотивирующих** наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях; создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль.
Следует привлекать выпускников учебного заведения к участию в программе наставничества как трансляторов успешного опыта данной системы. **Важно популяризовать роль наставника** среди общественных организаций; сообществ выпускников школ, ПОО, вузов, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п. Рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

7.2. В **целях популяризации** роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- участие руководителей всех уровней в наставнической деятельности (например, первыми наставниками могут стать топ-менеджеры (руководители) компании, которые проводят несколько мастер-классов по своим направлениям для остальных наставников);
- организация сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т.д.;
- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- благодарственные письма родителям наставника из числа обучающихся;

- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, региона, в котором они живут. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

7.3. **Возможные нематериальные (моральные) виды поощрений наставников:**

- Выдвижение самых результативных наставников на ежегодную премию лучшего наставника региона, муниципалитета (города, села и т.п.). Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации; наставник, признанный лучшим, может быть награжден/удостоен:
  - почетной грамотой государственного органа;
  - почетного звания «Лучший наставник»;
  - нагрудным знаком наставника, учрежденный государственным органом;
  - иные.

Рекомендации при поступлении в образовательные организации, на работу.

- Образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода).

7.4. Создание в системе наставничества конкретной организации геймифицированной **иерархии наставников**может повысить лояльность участников и установить дополнительную систему мотивации.

Основными элементами иерархической системы являются:

- достижения: визуальное/материальной выражение результата (медаль, поощрение, определенные очки). Достижения и награды рассматриваются наставником как признаки его заслуг, социального положения, символ причастности и большому проекту;
- глобальное значение: мотивацию наставников увеличивает вера в успех программы наставничества, в создание новой и масштабной системы;
- рейтинги и иерархия (персональная и групповая). Персональные рейтинги наставников публикуются для того, чтобы каждый участник программы мог видеть свой и чужие

текущие уровни развития. Групповые рейтинги команд (наставник и наставляемый/ наставник и группа наставляемых) публикуются на стендах образовательной организации, ее информационных порталах, на информационных порталах Муниципальных методических центрах по наставничеству для дополнительной мотивации всех участников программ.

Вариант трехуровневой иерархии и распределение баллов и достижений, необходимых для перехода по уровням, представлен в Приложении 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора» (разделы 5.1. – 5.3).

7.5. При создании условий необходимого финансирования куратора образовательных программ наставничества **могут быть использованы ресурсы** образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий-участников программы, региональных НКО, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ КСО и индивидуальных предпринимателей-филантропов.

8. Структурное представление целевой модели наставничества

8.1. **Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно**, для максимальной эффективности – **по двум контурам**, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов. В Таблице № 1 «Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации» представлены основные этапы реализации программы наставничества, а также соответствующие им мероприятия внешнего и внутреннего контуров для распределения процессов, назначения ответственных и контроля. Руководитель образовательной организации и куратор программы наставничества могут использовать последовательность этих этапов как основу для формирования дорожной карты реализации программы наставничества, которую можно расширить и наполнить с помощью представленных в данном документе форм наставничества. В Таблице № 2 «Целевая модель системы наставничества» представлены общие положения и структура целевой модели наставничества.

8.2. **Внешний контур** образуют сотрудники НКО, СМИ, участники бизнес-сообщества (корпорации, малый бизнес, трудовые и профессиональные ассоциации), в том числе работодатели, представители образовательных организаций, профессиональных ассоциаций психологов и педагогов, сотрудники органов власти в сфере здравоохранения и социального развития, представители региональной власти и органов местного самоуправления и другие субъекты и организации, которые заинтересованы в реализации программ наставничества.

Работа с внешней средой – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы наставничества:

- информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);
- взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (бизнес-конференции, фестивали, встречи выпускников, форумы);
- привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями некоммерческих организаций, социальных служб, ассоциаций педагогов и психологов).

Ответственность за работу с внешней средой берут на себя:

- руководители и администрация организаций-участников (общеобразовательная организация, организация дополнительного образования, ПОО, предприятие);
- руководители и участники сообществ образовательной организации (школьного сообщества, сообщества благодарных выпускников), эндаумента.
- сотрудники региональных НКО, заинтересованные в реализации программы;
- специализированные отделы организаций-партнеров, отвечающих за PR, финансирование и менеджмент;
- куратор (кураторы) программы наставничества внутри образовательной организации.

8.3. **Внутренний контур** представляют руководитель и администрация образовательной организации, обучающиеся и их родители, педагоги, педагоги-психологи, методисты и другие сотрудники организации.

Работа с внутренней средой – вся деятельность, направленная на поддержание программы внутри организации:

- взаимодействие с административной командой, педагогами и активными обучающимися для выбора куратора программы, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнения базы наставников;
- взаимодействие с обучающимися и их родителями для получения согласия на участие в программе, формирования базы наставляемых, сбора данных о наставляемых и обратной связи о ходе программы;
- взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для частичной оценки ее результатов и их представления на итоговом мероприятии.

Ответственность за реализацию программы наставничества внутри образовательной организации берут на себя:

- администрация организаций-участников;

- куратор (кураторы) программы внутри образовательной организации;
- активные представители педагогического сообщества, педагоги-психологи, педагоги-организаторы;
- – наставники-участники программы (на поздних этапах и частично)

Принципиально важно для успеха программы, особенно на этапе подготовки и запуска, осуществлять информационное сопровождение (информировать) о реализации программы наставничества как на уровне региона в целом, так и в образовательной организации. Важно заинтересовать сообщество, предоставить желающим (из числа сотрудников и обучающихся) возможность принять участие в программы.

8.4. Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает **семь основных этапов**:

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества
2. Формирование базы наставляемых
3. Формирование базы наставников
4. Отбор и обучение наставников
5. Формирование наставнических пар / групп
6. Организация работы наставнических пар / групп
7. Завершение наставничества

Содержание каждого этапа представлено в Таблице № 1 «Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации».

Схематично целевая модель реализации программы наставничества в образовательной организации представлена на Рисунке 6

Таблица 1. Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

	ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ
1	**Подготовка условий для запуска программы наставничества**	● обеспечить **нормативно-правовое оформление** наставнической программы; ● **информировать коллектив** и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся и педагогов; ● сформировать **команду** и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; ● определить задачи, формы наставничества, **ожидаемые результаты**; ● создать **дорожную карту** реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, внутренние и внешние;	● определить заинтересованные в наставничестве **аудитории** в зависимости от выбранной формы наставничества; ● **информировать** аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия;
2	**Формирование базы наставляемых**	● информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; ● организовать **сбор данных о наставляемых** по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; ● включить собранные данные в систему мониторинга влияния программы на наставляемых;	
3	**Формирование базы наставников**	● информировать коллектив, обучающихся и их родителей о запуске; ● собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся;	● взаимодействовать **с целевыми аудиториями** на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; ● **мотивировать** наставников;
4	**Отбор и обучение наставников**	● разработать **критерии отбора** наставников под эти запросы; ● организовать отбор и обучение наставников;	● привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; ● найти **ресурсы для организации обучения** (через НКО, предприятия, гранты, конкурсы);

5	**Формирование наставнических пар / групп**	● разработать **инструменты** и организовать встречи для формирования пар / групп; ● обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару / группу, продолжить поиск наставника;	● привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар / групп;
6	**Организация работы наставнических пар / групп**	● выбрать **форматы взаимодействия** для каждой пары / группы; ● проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды времени; ● при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации / материалы по взаимодействию с наставляемым(и); ● организовать **сбор обратной связи** от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; ● собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; ● разработать систему поощрений наставников;	● промежуточные результаты программы **транслировать партнерам** программы / медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы;
7	**Завершение наставничества**	● организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; ● организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; ● реализовать систему поощрений наставников; ● организовать **праздничное событие** для представления результатов наставничества, **чествования лучших** наставников и популяризации лучших кейсов; ● сформировать **долгосрочную базу наставников**, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли.	● привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; ● **пригласить** представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, местного самоуправления, выпускников на итоговое мероприятие; ● **популяризировать** лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров.

Рисунок 6

Схема целевой модели этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

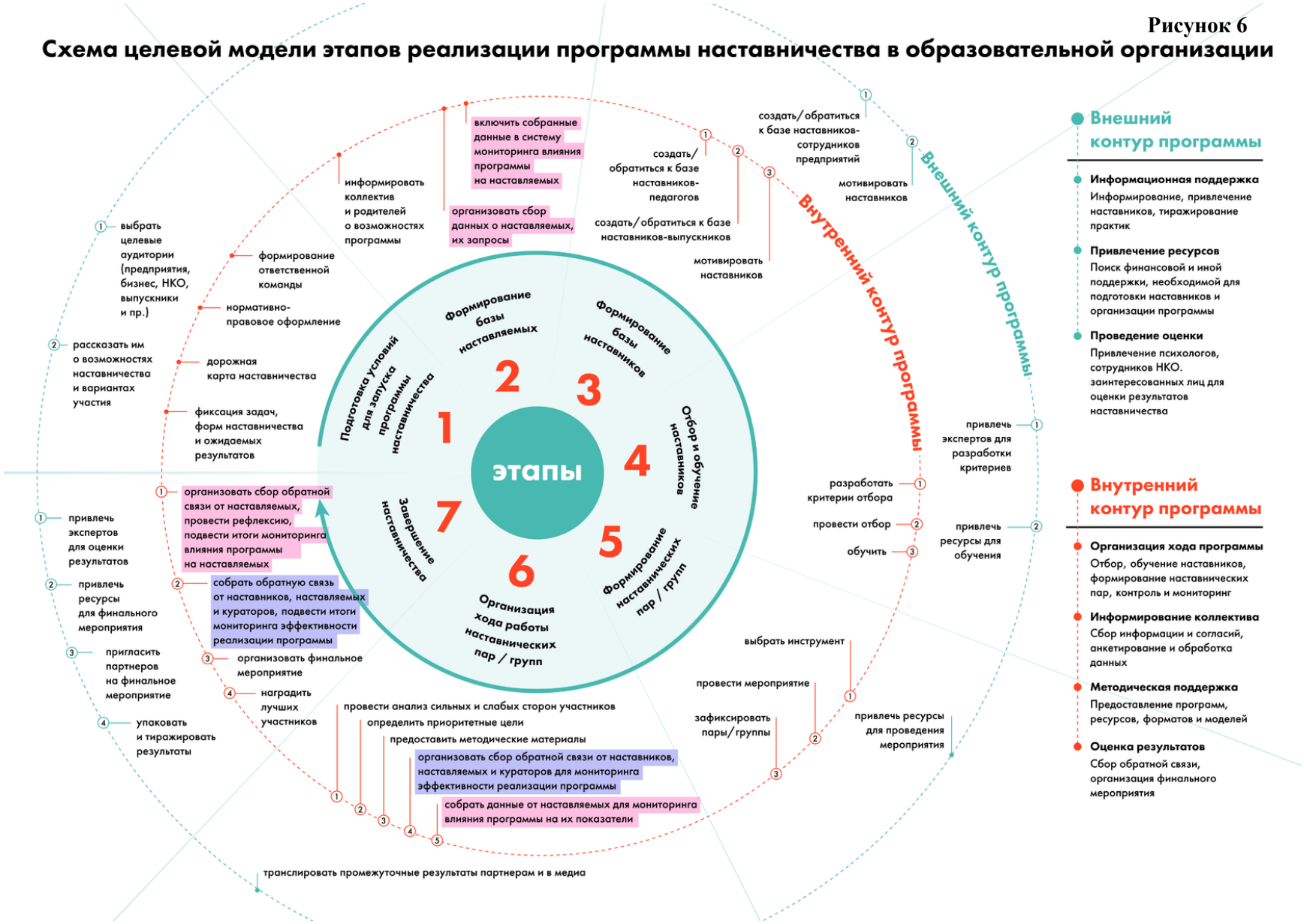

Таблица 2. Целевая модель системы наставничества в образовательных организациях

<table>
<tr><td colspan="4">Нормативно-правовое обоснование
Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках которого к 2024 г. не менее 70 % школьников и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Концептуальное обоснование
Наставничество – универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков и компетенций. Скорость и продуктивность усвоения новых знаний и умений, которую обеспечивает наставничество, делают его неотъемлемой частью современной системы образования.
Наставничество становится перспективной технологией для достижения целей, которые национальный проект «Образование» ставит перед образовательными организациями: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Механизмы реализации программы наставничества
- нормативно-правовое оформление программы в организации;
- планирование реализации программы и управление;
- организация системы наставничества с учетом выбранных форм;
- обеспечение ресурсами (материально-техническая база, кадровое обеспечение);
- психолого-педагогическое сопровождение субъектов наставничества.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Компоненты системы наставничества</td></tr>
<tr><td>Ценностно-смысловой</td><td>Содержательный</td><td>Технологический</td><td>Оценочно-диагностический</td></tr>
<tr><td>Наставничество – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать опыт и раскрывать потенциал каждого человека.
Объект наставничества – процесс передачи опыта.
Субъекты: наставники и наставляемые.</td><td>Работа
- с внешней средой;
- наставниками;
- наставляемыми;
- родителями;
- коллективом организации.</td><td>- интерактивные технологии;
- тренинговые технологии;
- проектные технологии;
- консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы;
- информационные технологии</td><td>Мониторинг и оценка параметров программы:
- организационного (эффективность системной планируемой деятельности);
- научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами);
- личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ожидаемые результаты реализации программ наставничества:
Повышение эффективности системы образования через:
- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации: образовательных, спортивных, культурных;
- улучшение психологического климата в образовательной организации, -
- создание сообщества готового оказывать ей поддержку;</td></tr>
</table>

- развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала; - рост числа обучающихся, способных самостоятельно строить индивидуальные образовательные/карьерные траектории;	- создание экологичной и плодотворной среды развития педагогов; - привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона.

Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации. Этапы программы

9.1. Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

- получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации,
- собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и выбрать соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых – педагогов и обучающихся – и выбрать формы наставничества, чьи ролевые модели подходят для реализации задач.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).

Результатом этапа является дорожная карта реализации наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

9.2. Этап 2. Формирование базы наставляемых

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем обучающихся образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких проблем могут быть низкая успеваемость, буллинг, текучка кадров, отсутствие мотивации у обучающихся, отсутствие внеурочной и досуговой составляющей в жизни организации, низкие карьерные ожидания, подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т.д.

Работа на этапе сфокусирована на внутреннем контуре – на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Для анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений.

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики. Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие (подробнее см. раздел 10 «Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества»).

Результатом этапа является сформированная база наставляемых с картой запросов, которая на следующем этапе поможет сориентироваться при подборе кандидатов в наставники.

9.3. Этап 3. Формирование базы наставников

Главная задача этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников.

Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций).
- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией;

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater;
- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);
- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;

- сотрудников НКО и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом наставнической деятельности;
- представители других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков**:** информирование и сбор данных. Информирование включает:

- распространение информации о целях и задачах программы,
- взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах,
- мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков (soft skills), (см. раздел 7 настоящего документа).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы три основные базы (четвертой вариацией является база учеников для формы наставничества «ученик – ученик»):

- база выпускников: система, включающая успешных студентов/уже трудоустроенных выпускников, имеющих 1) мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей родной образовательной организации и 2) положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей;
- база наставников от предприятий: система, включающая опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии будущих лояльных и должным образом подготовленных кадров. Может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию;
- база наставников из числа активных педагогов: система, включающая педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среды.

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных. Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к наставнической работе и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущем.

9.3.1. Сообщество благодарных выпускников

Отдельного внимания заслуживают **понятия «школьное сообщество» и «сообщество благодарных выпускников»**, так как формирование подобных структур является необходимым для решения нескольких задач: от подготовки будущих наставников до мотивации всех участников программы наставничества.

Работа образовательной организации с внешней средой в части привлечения наставников является одним из ключевых факторов успеха программы наставничества. Поэтому в данной модели один из способов формирования базы наставников – это создание открытого школьного сообщества, включающего сообщество благодарных выпускников.

Процесс формирования школьного сообщества базируется на принципах эффективности школы, лидерства, коллегиальности, демократии и, что немаловажно, – интереса обучающихся друг к другу. Подход применим как к результатам их оценки, так и к самим процессам обучения и преподавания. В этом случае школьное сообщество является изначальным и конечным пунктами, точками сборки системы при реализации наставничества. Сообщество предполагает активное сотрудничество, связь учеников и учителей, администрации и родителей в процессе творческого (метакомпетентностного) решения всех проблем – от образовательных до поведенческих.

Школьное сообщество и его важный элемент – сообщество благодарных выпускников – реальный и эффективный способ создания нового «климата» в образовательной организации. Он не требует серьезных структурных изменений или финансовых затрат, необходимо лишь психологическое изменение позиций учителей и учеников, что является следствием административной и педагогической работы.
Первым этапом построения сообщества является процесс передачи самим обучающимся ответственности за обучение и активное участие в жизни школы. Наставнические формы «ученик – ученик», «студент – студент» в данном случае отражают практическую реализацию подобного движения. Воспитание ответственности и развитие способности принимать решения, осознанно выбирать и строить свою образовательную и/или карьерную траекторию служат основой для эффективной взаимной поддержки учеников (и учителей) и сопровождаются продуктивной деятельностью по формированию активной жизненной и гражданской позиций, обучению рефлексии, освоению социальных и коммуникационных компетенций.

В сообщество благодарных выпускников входят выпускники, испытывающие потребность оказать всестороннюю поддержку своей школе, учителям и обучающимся. Поддержка может быть как финансовой, в таком случае речь может идти о создании эндаумента, так и ресурсной. Представитель сообщества, с точки зрения понимания специфики и культуры образовательной организации, является лучшим наставником, способным помочь

обучающимся определиться с образовательными и карьерными траекториями, развить необходимые навыки и компетенции. Обучающиеся, прожив роль наставляемых, со временем могут пополнять ряды сообщества благодарных выпускников, следуя развитому в процессе общения с наставником чувству сопричастности к школьному сообществу. Таким образом, мы получаем полный цикл, реализующий задачи по поиску наставников, их отбору, мотивации и деятельности.

9.4. Этап 4. Отбор и обучение наставников

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может понадобиться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

9.4.1. Для отбора наставников необходимо:

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Документы для отбора

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, об особых интересах, его предпочтениях в выборе наставляемого, о предпочтительном возрасте подростка, с которым он хотел бы работать, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Следующим важным элементом процедуры отбора выступает **собеседование**. Следует подготовить перечень вопросов, которые необходимо задать претенденту, включающих информацию о нем самом, его личных качествах, практических ожиданиях. Необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и уровень контроля за результатами реализации программы. Собеседование не должно быть односторонним – необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий:

1. Принятие
2. Умение слушать
3. Умение слышать
4. Умение задавать вопросы
5. Равенство
6. Честность и открытость
7. Надежность
8. Последовательность

Раскрытие принципов наставника, а также все требуемые и желаемые качества, которые могут потребоваться организаторам для отбора и обучения перспективных кандидатов, равно как и Манифест наставника представлен в Приложении 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора» (разделы 1.1. – 1.4.)

9.4.2. Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу (рассказать об основах и ценностях наставнических отношений, об особенностях общения с подростками, усилить коммуникативные навыки и т.д.);
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику., Методические рекомендации куратору, материалы, представленные Региональными и Муниципальными методическими центрами по наставничеству и иные материалы, которые куратор, администрация образовательной организации-реализатора и педагогическое сообщество сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- выбрать форматы обучения и преподавателя/преподавателей. В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор (кураторы) наставнической программы. Необходимый минимум, посвященный обучению, включая конкретные упражнения, практики и таблицы для заполнения представлен в Приложении 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора» (разделы 2.1. – 2.2.).

Важной частью обучения являются наставнические сессии, позволяющие наставникам научиться выстраивать доверительные взаимообогащающие отношения с обучающимися. Возможные форматы обучения: семинары, специальные занятия и сборы, конференции, встречи по обмену опытом, тренинги, дистанционное обучение и вебинары. К обучению важно привлекать специалистов в области наставнической деятельности, бывших наставников и наставляемых.

Процесс обучения делится на два этапа – первичное обучение и обучение в процессе деятельности.

Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к наставнической деятельности, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою готовность. Такое обучение дает веру в себя как в наставника, уверенность перед знакомством с наставляемым. Оно влияет и на качество наставнических взаимоотношений и на общую продолжительность работы. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои цели, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения возможных разногласий.

Обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества, и возникнут вопросы по этой деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию решения.

Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым: развивающему и инструментальному.

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности, развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

Долгосрочные положительные наставнические взаимоотношения развиваются благодаря корректности, эмпатии, участию и уважению. Обучение должно фокусироваться на развитии и совершенствовании такого поведения. Наставникам необходимо соблюдать принципы этичного и безопасного наставничества, изучение которых должно стать обязательным разделом программы обучения.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать:

- **Установление позитивных личных отношений с наставляемым.** Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются

наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить развитие положительных личных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, начать формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с семьей и др. Эффективный способ для этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

- **Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков.** Это может быть формирование жизненных целей, принятие решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить экономическую независимость, права и возможности.
- **Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами.** Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие детей и молодых людей.
- **Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий**, поддержка в приобретении профессиональных навыков. Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции: как теоретических, так и практических.

В качестве дополнительных мероприятий куратор может организовать встречу как с выпускниками наставнических программ, так и действующих наставников. На этих встречах происходит обмен опытом, выявление трудностей и проблем. Такой обмен помогает создать сеть наставников и групп поддержки, которая в будущем оформится во всероссийское наставническое движение и ускорит интеграцию модели во все уровни образования, предоставив участникам необходимую поддержку и набор лучших практик.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование необходимых жизненных навыков XXI века и т.д.

Результатом реализации 4 этапа станет сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

9.5. Этап 5. Формирование наставнических пар/групп

Основная задача этапа – сформировать пары/группы подходящих друг другу наставников и наставляемых. Основные критерии: профиль наставника должен соответствовать запросам наставляемого, а у наставнической пары/группы должен сложиться

взаимный интерес и симпатия, так как наставничество – это в первую очередь основанные на доверии, уважительные и эмоционально окрашенные отношения.

В целях формирования оптимальных пар необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате (например: «День открытых дверей», сессии «Mentor Match», когда каждый наставник 5-10 минут общается с каждым наставляемым, после чего все заполняют короткие анкеты, указывая, с кем хотели бы продолжить общение в качестве наставника или наставляемого).

2. Закрепить результат. Необходимо сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от формата) и зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора. Также нужно продолжить поиск наставника для тех наставляемых, кто остался без пары.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары / группы, готовые продолжить работу в рамках программы

9.6. Этап 6. Организация хода наставнической программы

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре/группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре/группе включает:

- встречу-знакомство,
- пробную рабочую встречу,
- встречу-планирование,
- комплекс последовательных встреч ,
- итоговую встречу.

9.6.1. Первая встреча-знакомство

Участники: куратор, наставник, наставляемый
Роль куратора: организация, наблюдение, представление участников
Время: 30-40 минут

Представление наставника. Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах (Приложение 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора», раздел 2.1.), наставник рассказывает наставляемому о себе.
Рекомендуемые пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт.
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
- Что мне важно увидеть в наставляемом?

Представление наставляемого

Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему мне хочется принять участие в программе?
- Над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать?
- Что мне важно увидеть в наставнике?

Взаимный интерес

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д).

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

Описание правил взаимодействия

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и вовлеченного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

– конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
– необходимости честной и открытой коммуникации
– личных границ взаимодействия
– обмена контактами

Результаты знакомства: наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

9.6.2. Пробная рабочая встреча

Участники: наставник, наставляемый

Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений

Время: по желанию участников, до часа

Решение конкретной задачи. Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

Рефлексия. По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Рекомендуемые пункты:

– Что получилось?
– Что понравилось?
– Благодаря чему стало возможно достичь результата?
– Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

Результаты пробной рабочей встречи: наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

9.6.3. Планирование основного процесса работы

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Время: 1-1,5 часа.

Желания и ресурсы

Вместе с куратором пара/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос “Что я хочу, чтобы у меня было?” и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений/ощущений/предметов.

После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица

	Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?	Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?	Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?	Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
Желание				

Цели и результаты

После того, как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

Цель № 1 _____				
Желаемый результат (как вы видите конечную реализацию цели?)	Конкретные действия и шаги, направленные на получение максимального результата	Сроки	Показатель эффективности (по каким результатам конкретной деятельности можно будет оценить, что вы движетесь к поставленной цели)	Отметки о выполнении

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты,

свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары/команды, а также награждения самого наставника.

Результаты встречи-планирования: определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

9.6.4. Совместная работа наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательной организации, на предприятии/в офисе наставника, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты в любом случае фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлексию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

- Приблизились ли мы сегодня к цели?
- Что сегодня получилось хорошо?

- Что стоит изменить в следующий раз?
- Как я сейчас себя чувствую?
- Что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю, если речь идет о формах “учитель-учитель”, “ученик-ученик”. Для остальных форм, связанных с необходимостью согласовать график встреч с рабочим расписанием наставника, время и сроки устанавливаются по соглашению сторон и при информировании куратора.

9.6.5. Итоговая встреча

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команда), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

– Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
– Каких результатов вы достигли?
– Чему вы научились друг у друга?
– Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели
– Как вы изменились?
– Что вы поняли про себя в процессе общения?
– Чем запомнилось взаимодействие?
– Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
– Хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты (Приложение 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора» (раздел 5) и Приложение 4 «Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества» (разделы 4.2 – 4.3.) и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Также куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших команд и наставников и просит пару или команду подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, по возможности, в базу успешных наставнических практик.

Результаты этапа: пара/группа достигли необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

- сбор обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.

Результатом 6 этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения и реализованная цель наставнической программы для конкретной наставнической пары/группы.

9.7. Этап 7. Завершение программы наставничества

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары/группы и всей программы в целом, в формате личной и групповой рефлексии, а также проведения открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

9.7.1. Первый уровень завершения программы: подведение итогов взаимодействия пар/групп

Куратору программы важно тщательно координировать процесс завершения взаимодействия и осуществлять его оценку. Информация, полученная от участников при завершении взаимодействия, должна сопоставляться с данными конечной оценки, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

При благополучном завершении взаимодействия наставника с наставляемым важно отметить вклад наставника и наставляемого в развитие отношений, предложить им возможность подготовиться к завершению взаимоотношений и оценить этот опыт.

При желании наставники могут продолжить свое участие в наставнической программе. Тогда образовательная организация может принять решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

9.7.2 Второй уровень завершения программы: подведение итогов программы образовательного учреждения

Второй уровень – это общая встреча всех наставников и наставляемых, участвовавших в наставнических отношениях в рамках данной программы наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому немного отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

9.7.3. Третий уровень завершения программы: публичное подведение итогов и популяризация практик

Третий уровень – проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля) с публичным подведением итогов программы наставничества.

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование конкретных команд и наставников с отдельным награждением лучших команд и наставников.

В жюри могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и образовательных организаций региона, представители родительского комитета и педагогического сообщества, администрация города и региона. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями (см. баллы иерархии наставников) выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.

На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

- обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- выпускников;
- друзей и близких наставляемых;

- представителей предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представителей социальных партнеров образовательной организации;
- специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- представителей бизнес-сообщества и НКО;
- представителей образовательных организаций;
- журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;
- представителей органов власти и т.д.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Наставляемым поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

На сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел «Ресурсный центр наставнических практик», где опубликовать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель третьего уровня – усиление программу наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров.

Результаты этапа: достигнуты цели наставнической программы, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников.

10. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества

10.1. Для оценки эффективности внедрения и функционирования внутри образовательных организаций разработанной целевой модели наставничества, предлагается выделить **ряд наиболее важных критериев оценки** как всех субъектов наставнической деятельности, так и самих аспектов, составляющих процесс наставничества.

1. **В части оценки наставнической программы** в образовательной организации подобными критериями могут быть:

- соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
- оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
- наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
- логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
- положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. **В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности** в образовательной организации:

- степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;
- заинтересованность и включенность родителей или лиц их замещающих;
- уровень удовлетворенности родителей или лиц их замещающих наставнической деятельностью и успехами их ребенка.

3. **Относительно изменений в личности наставляемого-участника** программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых могут выступать:

- улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
- нормализация уровня тревожности; оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;
- повышение уровня самооценки наставляемого;
- повышение уровня позитивного отношения к учебе;
- активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;
- повышение уровня осведомленности о различных профессиях, выбор направления профессиональной деятельности;
- степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в повседневной жизни, активная гражданская позиция.

Мониторинг в наставнической деятельности понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации об этой деятельности и/или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления всем процессом этой деятельности.

Организация систематического мониторинга наставнической деятельности даёт чётко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым, а также, какова динамика развития наставляемого и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг программы наставничества состоит из 2 основных этапов:

1) качество реализации программы наставничества;
2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительная динамика образовательных результатов.

10.2. Мониторинг процесса реализации программы наставничества

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценка) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый. Мониторинг помогает отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей программу наставничества, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

Цели и задачи

Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на 2 ключевые цели:

1. Оценка качества реализуемой программы наставничества (подробно описано в Приложении 4 «Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества» (раздел 4.1 – 4.3)
2. Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри учебного заведения и сотрудничающих с ним организаций/индивидов (подробно описано в Приложении 4 «Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества» (раздел 4.4., Анкета куратора).

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников и кураторов (метод анкетирования); обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; контроль за процессом наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых

показателей. орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ (см. Таблица 4) реализуемой программы наставничества.

Аббревиатура SWOT означает:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

SWOT-анализ — это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы реализации программы.

Таблица 4

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Сильные и слабые стороны – это внутренние факторы, возможности и угрозы – внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно проекта, внешние – среды, которая его окружает.

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты (см. Приложение 4. Мониторинг, раздел 4.3.). Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. Анкета учитывает особенности требований ко всем 5 формам наставничества и является уникальной для каждой формы. На данном этапе выбран метод анкетирования т.к. он, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника. Обусловлено это характером и формой вопросов.

SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

Ожидаемые результаты

Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой программы наставничества, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников программы.

Среди оцениваемых результатов:

- сильные и слабые стороны программы наставничества;
- возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
- процент посещения творческих кружков, спортивных секций и внеурочных объединений;
- процент реализации образовательных и культурных проектов на базе образовательного учреждения и совместно с представителем предприятий;
- процент учеников, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты;
- количество выпускников средней школы или ПОО, планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятия;
- количество учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- число студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления;
- количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

10.3. Часть 2. Мониторинг влияния программ на всех участников

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт, характера сферы увлечений участников, в соответствии с учебной и профессиональной успешностью и адаптивностью внутри коллектива. Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наиболее рациональной и эффективной стратегии формирования пар наставник-наставляемый.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй - по итогам прохождения программы. Соответственно все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Цели и задачи

Мониторинг программ наставничества направлен на 3 ключевые цели:

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы для наиболее эффективного формирования пар наставник-наставляемый.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса.
3. Анализ и корректировка сформированных стратегий образования пар наставник-наставляемый.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости

выдвижения описанных выше требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок в соответствии с результатами. Сравнение характеристик образовательного процесса «на входе» и «выходе» реализуемой программы.

Ожидаемые результаты

Результатом мониторинга является оценка и динамика:

- развития гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;
- уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития и профессионального образования;
- степени включенности обучающихся в образовательные процессы организации;
- качества адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы, удовлетворенности педагогов собственной профессиональной деятельностью, а также описание психологического климата в школе.

Все это позволит увидеть, как повлияла программа наставничества на участников, и спрогнозировать их дальнейшее развитие. Другим результатом мониторинга будут данные анализа и внесенные на их основании корректировки в рекомендации наиболее целесообразного объединения участников в пары наставник-наставляемый.

По результатам тестов будет сформирован отчет в виде статистического анализа собранных данных (выделение значимых корреляционных связей и различий, качественное описание проведенной математической обработки, визуализация в графической форме).

Проводить оценку степени включенности участников программы в ее этапы, а также уровень личной удовлетворенности программой и динамики развития различных навыков можно как с помощью материалов, предложенных в разделах Приложения 4 «Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества» (разделы 4.1. – 4.3 (краткий анализ) и раздел 4.5. (глубокий анализ).

Среди оцениваемых результатов

- вовлеченность обучающихся в образовательный процесс;
- успеваемость обучающихся по основным предметам;
- сфера интересов обучающихся;
- ведущая ролевая модель;
- уровень сформированности гибких навыков;
- субъективное переживание счастья;
- субъективная оценка состояния здоровья;
- желание посещения школы (для обучающихся);
- уровень личностной тревожности (для обучающихся);
- понимание собственного будущего (для обучающихся);
- эмоциональное состояние при посещении школы (для обучающихся);
- желание высокой школьной успеваемости (для обучающихся);
- уровень профессионального выгорания (для педагогов);

- удовлетворенность профессией (для педагогов);
- психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов);
- успешность (для работодателей);
- ожидаемый/реальный уровень включенности (для работодателей);
- ожидаемый/реальный уровень осведомлённости в профессии или организации у наставляемого (для работодателей);
- ожидаемый/реальный интеллектуальный потенциал наставляемых (для работодателей);
- ожидаемый/реальный процент возможных приглашений на стажировку (для работодателей).

Дополнительные материалы для реализации мониторинга представлены в Приложении 4 «Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества».

11. Рекомендуемые целевые показатели развития региональных программ наставничества

№ п	Наименование показателя	Минимальное значение	Год достижения показателя
1	Доля муниципальных образований в субъекте Российской Федерации, внедривших целевую модель наставничества, %	40%	Первый год внедрения целевой модели наставничества, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения
2.	Доля детей в возрасте от 11 до 18 лет от общего количества детей, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставляемого, %	25%	Первый год внедрения целевой модели, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения
3	Доля детей и подростков в возрасте от 15 до 18 лет от общего количества детей, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставника, %	5%	Первый год внедрения целевой модели, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения
4	Доля учителей-молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставляемого, %	15%	Первый год внедрения целевой модели, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения

5	Доля предприятий/организаций от общего количества предприятий, осуществляющих деятельность в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества, предоставив своих наставников, %	2%	Первый год внедрения целевой модели, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения
6	Создание Регионального методического центра по наставничеству	3	Первый год внедрения целевой модели наставничества
7	Создание федеральной интернет-площадки для объединения лучших наставнических практик	1	Первый год внедрения целевой модели наставничества
8	Проведение федерального мероприятия для популяризации наставничества и представления лучших наставнических практик	1	Первый год внедрения целевой модели наставничества, далее – не реже одного раза в год
9	Доля детей в субъекте Российской Федерации в возрасте от 11 до 18 лет, вошедших в наставнические программы, в роли наставляемых, %	70%	2024 год
10	Доля подростков в субъекте Российской Федерации в возрасте от 15 до 18 лет, вошедших в наставнические программы в роли наставника, %	35%	2024 год

11	Доля учителей-молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставляемого, %	70%	2024 год
12	Доля предприятий от общего количества предприятий, осуществляющих деятельность в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества, предоставив своих наставников, %	30%	2024 год
13	Количество разработанных и внедренных программ по подготовке наставников, включая дистанционные курсы повышения квалификации	10	Ежегодно, начиная с первого года внедрения целевой модели наставничества
14	Доля образовательных организаций, создавших на своих информационных интернет-ресурсах раздел «Ресурсный центр наставнических практик», наставничества, от общего числа организаций, реализующих наставнические программы, %	70%	2024 год
15	Доля детей с ограниченными возможностями здоровья, охваченных наставническими программами, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, %	50%	2024 год

16	Доля образовательных организаций, реализующих наставнические программы, от общего числа образовательных организаций, %	85%	2024 год
17	Доля организаций, реализующих наставнические программы, прошедшие независимую оценку качества условий реализации наставнических программ, %	100%	Первый год внедрения целевой модели наставничества, далее – не реже чем один раз в три года

12. Использованные и рекомендуемые источники

1. D.Barlin «New Teacher Mentoring: Hopes and Promise for Improving Teacher Effectiveness».- Harvard Education Press, 2009.-234pp.
2. Аналитика РЦ МЕНТОРИ; Times Higher Education (https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings)
3. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс.… к.п.н. [Текст] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.
4. Бевз Е.В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования [Текст] / Е.В. Бевз // Среднее профессиональное образование. - № 9, 2011. – С. 8 – 10.
5. Богданова Л.А. Наставничество в профессиональном образовании: методическое пособие / авт.-сост.: Л.А. Богданова, Л. Н. Вавилова, А.Ю. Казаков и др. - Кемерово: ГОУ «КРИРПО», 2014. – 144 с.
6. В «Лигу плюща» входят: Брауновский университет, Гарвардский университет, Дартмутский колледж, Йельский университет, Колумбийский университет, Корнеллский университет, Пенсильванский университет и Принстонский университет.
7. Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества //Журнал «Управление персоналом» - 2005 - №19 - С.50-56.
8. Источник http://pokolenie2025.com/forum-nastavnichestvo-v-predprinimatelstve/
9. Источник http://www.ckschools.org/about/get_involved/mentor_program
10. Источник: http://gospress.ru/2017/10/24/korporativnoe-nastavnichestvo-fonda-hraniteli-detstva/
11. Источник: http://integral-russia.ru/2017/12/02/instituty-nastavnichestva-v-rossijskoj-i-zarubezhnoj-promyshlennosti/
12. Источник: http://www.nastavniki.org
13. Источник: http://www.uspeshnye-siroty.ru
14. Источник: https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka
15. Источник: https://nationalmentoringresourcecenter.org/
16. Источник: https://regnum.ru/news/economy/1748854.html
17. Источник: https://vk.com/centrmentori?z=photo-129364652_456239086%2Falbum-129364652_00%2Frev
18. Источник: https://www.actfl.org/
19. Источник: https://www.apa.org/monitor/2019/01/cover-mentor
20. Источник: https://www.bellevuecollege.edu/facultycommons/mentoring-and-advocacy/
21. Источник: https://www.jobgrade.ru/2008/02/06/наставничество-и-баддинг/
22. Источник: https://www.prodlenka.org/psihologija/2856-preimuschestva-ispolzovanija-programm-nastavn.html
23. Источник: https://www.srbx.org/create-mentoring-program.html
24. Источник: https://www.td.org/insights/6-steps-to-mentoring-program-success
25. Источник: https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=35257
26. Источник: https://www.uwb.edu/news/august-2019/mentor-video
27. Источник: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-

deloitte/millennial-survey-russia-2017-ru.pdf
28. Источник: sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka%20(1).pdf
29. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.
30. Кондратьева И. Наставничество как стиль работы современного руководителя//Образование личности Режим доступа: http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf
31. Кондратьева И.А. Наставничество в образовательных организациях и бизнес компаниях.-Личность: ресурсы и потенциал.- http://science.potentiales.ru/pdf/3/issue5.pdf
32. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года №1662-р. - [Электронный ресурс] - http://base.garant.ru/194365 (дата обращения 30.0.8.2016).
33. Корпоративное наставничество: опыт БФ «Хранители детства»// Режим доступа: http://gospress.ru/2017/10/24/korporativnoe-nastavnichestvo-fonda-hraniteli-detstva/
34. Костылева Н.Е. Психолого-педагогические условия эффективности управления развитием профессиональной компетентности учителя в процессе гуманизации и демократизации школы: Автореферат дисс. . к.п.н. Казань, 1997. - 22 с.
35. Круглова И.В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: Дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2007.
36. Лабунская Н.Л., Максимова Н.П., Наумова В.И., Никонова Е.П. Наставничество как институт профессионального становления молодых педагогов: описание системы работы – Новокузнецк: Изд-во «ГБОУ СПО КузТСиД», 2015. – 89 с.
37. Лапина О.А., Магальник Л.А. Наставничество: Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения // Школьн.технологии. 2001. - № 6. - С.39-60.
38. М.В. Кларин «Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг», С. 162
39. Максвелл Дж. Наставничество 101 / Пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. Минск, 2009.
40. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2013. – № 5(80). – С. 35 – 40.
41. Масалимова А.Р. Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников: педагогическая составляющая: Учебно- методическое пособие. – Казань: «Изд-во КФУ», 2015. – 123 с.
42. Масалимова, А.Р. Корпоративная подготовка наставников: Монография / А.Р. Масалимова. - Казань: Изд-во «Печать-Сервис -XXI век, 2013. - 183 с.
43. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С.5 – 13.
44. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016.-С.4.
45. Патрушев А. Наставничество сегодня — необходимая мера или ненужное

излишество? // Управление развитием персонала. – 2012. - № 1. С. 26-30.

46. Певзнер М.Н., Зайченко О.М., Букетов В.О., Горычева С.Н., Петров А.В., Ширин А.Г. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия /– Великий Новгород: Изд-во НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2002. – 316 с.

47. План мероприятий по реализации Концепции содействия развитию добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. N 2950-р)».

48. Приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (ред. от 05.12.2014) «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда» (Зарегистрирован в Минюсте России 21.10.2011 N 22111) – [Электронный ресурс] - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120902/ - (дата обращения 11.09.2016).

49. Райфшнайдер Т.Ю. Проксимальность личности как составляющая компетенции обучающихся в области профилактического образования / Преемственность в образовании. - № 6(11). - 2014. – [Электронный ресурс] - http://journal.preemstvennost.ru

50. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года».

51. Родз Дж., Лян Б. и Спенсер Р. (2009). Во-первых - не навреди: Этические принципы взаимоотношений наставничества молодежи. Профессиональная Психология: Исследование и Практика, 40, 452-458.

52. Секрет Н.И. Наставничество: тенденция к возрождению [Текст] // Совет директоров Сибири. - 2011. - № 12 (75).

53. Синягина Н.Ю., Вульфов Б.З., Селезнева Е.В. Интересы и потребности современных детей и подростков. - СПБ.: КАРО, 2007. – 138 с.

54. Синягина Н.Ю., Косарецкий С.Г., Косарецкая С.В. Неформальные объединения молодежи: профилактика асоциального поведения. - СПб.: КАРО, 2006. – 448 с.

55. Синягина Н.Ю., Райфшнайдер Т.Ю. Современные аспекты воспитания и социализации личности. Методическое пособие. – М.: Арманов-центр, 2011. – 128 с.

56. Синягина Н.Ю., Синягин Ю.В., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации.- Образование личности.-№2.-2018.- С. 36

57. Словарь по этике / Академик. – [Электронный ресурс]. - http://ethics.academic.ru (дата обращения – 12.08.2016).

58. Старшие Братья Старшие Сестры. Режим доступа: http://www.nastavniki.org

59. Сташенко А.Г., Чеглакова Л.М. Наставничество: мода становится трендом [Электронный ресурс] // Корпоративные университеты. - 2008. - № 15. - С. 37-49.

60. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р. - [Электронный ресурс] - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/ - (дата обращения 30.0.8.2016).

61. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р. - [Электронный ресурс] - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/ - (дата обращения 30.0.8.2016).

62. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным// Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9 http://www.hr-portal.ru/article/kak-sdelat-nastavnichestvo-effektivnym

63. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник - 2011. - № 28. – [Электронный ресурс] - http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk__28._sentjabr_2011_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf (дата обращения 12.09.2016).

64. Тренинг-Бутик http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html

65. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016). – [Электронный ресурс] - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 12.09.2016.

66. Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

67. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

68. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

69. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

70. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях».

71. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) – [Электронный ресурс] - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 10.09.2016).

72. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. N 489-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – [Электронный ресурс] - http://base.garant.ru/70833140/ (дата обращения 12.09.2016).

73. Фомин Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. - 2012. - № 7. - С. 6-8.

74. Фонд поддержки образования и науки “Рекурсия” http://www.recfund.ru/

75. Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника. - Управление развитием персонала. 2012. - № 2.

76. Щевьева А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Текст] / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом; Российский государственный университет туризма и сервиса. - 2010. - №3. - С. 213-223.

Список литературы (анализ мировых практик):

1. Buckley, M., Zimmermann, S. (2003). Mentoring children and adolescents: A guide to the issues. Westport, CT: Praeger.

2. C. Herrera, J.B. Grossman, T.J. Kauh, J. McMaken. Mentoring in schools: An impact

study of big brothers big sisters school-based mentoring//Child Development, 82 (1) (2011), pp. 346-361.

3. Children's Commissioner for England. Sanctuary Buildings, 20. Great Smith Street. London. Режим доступа: https://www.childrenscommissioner.gov.uk/wp-content/uploads/2018/04/Forging-futures-through-mentoring-CCO-April-2018-1.pdf (дата обращения 18.10.2019)

4. Greater London Authority. Mayor's mentoring programme, programme final report and evaluation. Режим доступа: https://www.london.gov.uk/moderngov/documents/s50537/Mayors%20Mentoring%20Programme%20Final%20Report%20and%20Evaluation.pdf (2015) (дата обращения: 18.10.2019).

5. H. Busse, R. Campbell, R. Kipping. Developing a typology of mentoring programmes for young people attending secondary school in the United Kingdom using qualitative methods//Children and Youth Services Review, 88 (2018), pp. 401-415. Режим доступа: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740917309477 (дата обращения: 18.10.2019)

6. M. Garringer, J. Kupersmidt, J. Rhodes, R. Stelter, T. Tai. Elements of effective practice for mentoring//MENTOR: The National Mentoring Partnership, Boston (2015).

7. M.J. Karcher, G.P. Kuperminc, S.G. Portwood, C.L.Sipe, A.S. Taylor. Mentoring programs: A framework to inform program development, research, and evaluation//Journal of Community Psychology, 34 (6) (2006), pp. 709-725.

8. National Mentoring Network and Department for Education and Skills (2004) Peer Mentoring Pilot. Programme 2001-4 Evaluation Report.

9. NCB (2004) Peer Support: An overview Spotlight Briefing

10. Parsons et al., 2008. C. Parsons, P. Maras, C. Knowles, V. Bradshaw, K. Hollingworth, H. Monteiro. Formalised peer mentoring pilot evaluation. Режим доступа: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130401151715/http://www.education.gov.uk/publications/eorderingdownload/dcsf-rr033-r.pdf (2008) (дата обращения 18.10.2019).

11. Peer Mentoring in Schools. A review of the evidence base of the benefits of peer mentoring in schools including findings from the MBF Outcomes. Measurement Programme, 2010. Режим доступа: https://www.bl.uk/britishlibrary/~/media/bl/global/social-welfare/pdfs/non-secure/p/e/e/peer-mentoring-in-schools-a-review-of-the-evidence-base-of-the-benefits-of-peer-mentoring-in-schools-including-findings-from-the-mbf-outcomes-measu.pdf (дата обращения 18.10.2019).

12. Rhodes et al., 2017. J.E. Rhodes, S.E. Schwartz, M.M. Willis, M.B. Wu. Validating a mentoring relationship quality scale: Does match strength predict match length?//Youth & Society, 49 (4) (2017), pp. 415-437.

13. Rhodes, J. E., DuBois, D. L. (2008). Mentoring relationships and programs for youth. Current Directions in Psychological Science, 17, pp. 254-258.

14. Schwartz et al., 2011. S.E. Schwartz, J.E. Rhodes, C.S. Chan, C. Herrera. The impact of school-based mentoring on youths with different relational profiles//Developmental Psychology, 47 (2) (2011), p. 450.

15. Stewart and Openshaw, 2014. C. Stewart, L. Openshaw. Youth mentoring: What is it and what do we know?//Journal of Evidence-Based Social Work, 11 (4) (2014), pp. 328-336.

16. Wood and Mayo-Wilson, 2012. S. Wood, E. Mayo-Wilson. School-based mentoring for adolescents: A systematic review and meta-analysis//Research on Social Work Practice, 22 (3) (2012), pp. 257-269.

17. Кондратьева И. Наставничество как стиль работы современного руководителя//Образование личности Режим доступа: http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf (дата обращения 18.10.2019).

18. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016.-155 с.

Электронные источники:

19. https://www.oregon.gov/ode/schools-and-districts/grants/mentoring/Documents/ImapctInformationBrief.pdf (дата обращения 18.10.2019).

20. https://www.prodlenka.org/psihologija/2856-preimuschestva-ispolzovanija-programm-nastavn.html (дата обращения 18.10.2019).

21. https://schoolsweek.co.uk/be-cautious-about-mentor-programmes-schools-told/ (дата обращения 18.10.2019)

22. http://www.nastavniki.org(дата обращения 18.10.2019)

23. http://pokolenie2025.com/forum-nastavnichestvo-v-predprinimatelstve/ (дата обращения 18.10.2019)

24. https://spiritofisrael.org.il/en/youth-futures/ (дата обращения 18.10.2019).

25. http://archive.jewishagency.org/jewish-social-action/program/217 (дата обращения 18.10.2019).

26. https://hydroschool.ru/youngenergy/ (дата обращения 18.10.2019).

27. http://www.rushydro.ru/press/news/105254.html (дата обращения 18.10.2019).

28. https://hydroschool.ru/youngenergy/juniorskills (дата обращения 18.10.2019).

29. https://hydroschool.ru/university/ (дата обращения 18.10.2019).

30. https://hydroschool.ru/school/ (дата обращения 18.10.2019).

31. UK Government. Prime Minister to announce new generation of mentors to help struggling teens. [Электронный ресурс]: https://www.gov.uk/government/news/prime-minister-to-announce-new-generation-of-mentors-to-help-struggling-teens (2017) (дата обращения: 18.10.2019).

32. https://www.emeraldgrouppublishing.com/ijmce.htm (дата обращения 18.10.2019).

33. www.minjust.ru (дата обращения 18.10.2019)

13. Приложение 1. Анализ лучших мировых практик наставничества

Исследование по вопросам наставничества обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, включая проведение анализа лучших мировых практик наставничества

Оглавление

Приложение 1. Анализ лучших мировых практик наставничества Ошибка! Закладка не определена.

1.1. Анализ лучших мировых практик наставничества. Отечественный опыт Ошибка! Закладка не определена.

1.2. Анализ лучших мировых практик наставничества. Зарубежный опыт Ошибка! Закладка не определена.

1.2.1. Европейские программы наставничества **Ошибка! Закладка не определена.**

1.2.2. Опыт Израиля: семейное и взаимное наставничество **Ошибка! Закладка не определена.**

1.2.3. Опыт США: взаимное и корпоративное наставничество **Ошибка! Закладка не определена.**

1.2.4 Опыт наставничества в образовательных организациях стран Азии **Ошибка! Закладка не определена.**

1.2.5 Опыт наставничества в образовательных организациях Австралии **Ошибка! Закладка не определена.**

1.3. Выводы **Ошибка! Закладка не определена.**

1.4. Характеристики наиболее результативных программ **Ошибка! Закладка не определена.**

1.1. Анализ лучших мировых практик наставничества. Отечественный опыт

В современной системе российского образования наставничество стало оформляться в конце 1980-х годов. На сегодняшний момент практики наставничества и его методология развиты недостаточно. Существующие программы возникают благодаря частным инициативам активных и увлеченных сотрудников или обучающихся и часто не имеют системной поддержки со стороны образовательных организаций. Решить эту проблему можно с помощью систематизации самых эффективных практик и полноценной интеграции наставнических программ в учебный процесс.

Для последовательной и эффективной реализации программы наставничества необходимо организовать регулярный мониторинг и оценку. Эта деятельность входит в оценочно-диагностический компонент представленной целевой модели.

Оценка эффективности программы наставничества предполагает наличие единой стандартной процедуры, учитывающей критерии эффективности программы. Критериями эффективности могут быть:

а) организационные характеристики – выполнение условий организации наставнической деятельности (наличие концепции, программы, документов), развитие научной и методической базы, обеспеченность кадрами, процедура мониторинга и оценки результатов);

б) психологические характеристики – мотивированность наставников и наставляемых, их включенность в наставнические отношения, удовлетворенность участников программой, умение поддерживать отношения до их логического завершения и др.;

в) педагогические характеристики – изменения результатов наставляемых (а также наставников) по заранее выбранным показателям (повышение мотивации к учебе, преодоление трудностей в адаптации к коллективу, профессиональное самоопределение и др.).

На основании этих критериев были выделены и изучены лучшие российские и зарубежные практики наставничества в образовательных организациях. Для описания наиболее эффективных практик наставничества (Приложение 1. Раздел 1.4) были также учтены следующие формальные критерии:

- наименование программы и/или мероприятия по вовлечению обучающихся в различные формы сопровождения, наставничества и шефства;
- описание программы, в том числе процедур, механизмов и форматов работы наставнических пар / групп, включая планирование, непосредственную работу, взаимодействие с родителями;
- описание системы отбора, проверки и обучения наставников;

- описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников;
- описание системы мотивации наставников;
- описание результатов (запланированных или фактических);
- страна реализации программы (целевая аудитория);
- год реализации программ и/или мероприятий;
- наименование иностранной образовательной организации – зарубежного партнера (одного или нескольких).

В России существует ряд организаций, осуществляющих деятельность по всем формам наставничества в рамках различных проектов и программ. Проведенное исследование позволило оценить эффективность реализуемых программ. На основании анализа лучших мировых практик была разработана модель наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования.

Влияние наставника на наставляемого, осуществляемое в неформальном общении, способствует позитивному воздействию на развивающуюся личность, помогая подростку пройти сложный период взросления, гражданского становления, жизненного и профессионального самоопределения.

Одним из наглядных примеров наставничества как инструмента позитивного влияния более успешного во всех сферах жизни и деятельности человека (наставника) на того, кому необходима на данном этапе соответствующая поддержка (наставляемого); повышения качества подготовки специалистов; популяризации престижа рабочих профессий и профессий будущего является деятельность WorldSkills International. Помимо реализации проектов по основным направлениям своей деятельности, внимание уделяется и подготовке наставников. Одной из приоритетных целей WorldSkills является оказание помощи и поддержки молодежи в их профессиональном самоопределении; повышение престижа рабочих профессий, развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире. Это достигается посредством организации и проведения региональных, национальных и международных чемпионатов, конкурсов профессионального мастерства как в каждой отдельной стране, так и во всем мире в целом. Один раз в два года проводятся международные чемпионаты WorldSkills, где встречаются руководители государственных органов и образовательных организаций, представители промышленности и общественных организаций.

Россия вошла в международные ряды некоммерческого движения WorldSkills International в 2012 году. Союз «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» выступил официальным оператором данного международного некоммерческого движения. Ежегодно в Российской Федерации проходит финал Национального чемпионата «Молодые

профессионалы» – самое масштабное в России среди студентов образовательных организаций в возрасте от 16 до 22 лет, а также школьников от 10 до 17 лет. Таким образом, с помощью инструмента наставничества создаются и развиваются механизмы, предоставляющие молодежи возможность максимально реализовать свой потенциал, достичь успеха в будущей профессиональной деятельности.

В целях популяризации роли наставника организуются различные мероприятия. Так, например, в рамках движения WorldSkills Russia «Ассоциацией 3D образования» был проведен чемпионат «Наставничество мудрых» (г. Казань, 2019 г.). Представители молодежи и их наставники из разных регионов пробовали свои силы в новом командном формате – формате наставничества.

В результате проведения данных мероприятий происходит формирование педагогического сообщества, готового к командной работе и инновационному развитию, что способствует обеспечению высокого уровня качества образования. Кроме того, для каждого из участников – это еще и ступенька к достижению будущего статуса высококлассного специалиста по рабочей профессии через учебу в колледже или вузе, либо через получение дополнительного образования. Происходит расширение сообщества экспертов и наставников по компетенциям WorldSkills Russia из числа педагогов и представителей индустриальных и интеллектуальных партнеров; формируется система дистанционного обучения наставников и экспертов, а также мероприятий для школьников по компетенциям WorldSkills Russia.

Министерством просвещения Российской Федерации во исполнение поручения Президента Российской Федерации, в рамках Национального проекта «Образование», реализуется проект ранней профессиональной ориентации «Билет в будущее». Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» выступил оператором проекта. Участниками проекта являются обучающиеся 6–11 классов общеобразовательных организаций, субъектов Российской Федерации, включая детей с ограниченными возможностями здоровья в целях развития осознанности школьников в выборе своей профессиональной деятельности. Для реализации проекта создана образовательная платформа, позволяющая провести индивидуальную диагностику, выбрать площадки для прохождения профориентационных мероприятий, познакомиться с рекомендациями по составлению индивидуального учебного плана и построению профессиональной траектории. Также платформа содержит личные кабинеты для школ (для ввода персональных данных детей), региональных координаторов проекта, площадок для прохождения профориентационных мероприятий, наставников и других участников проекта.

Проект ранней профориентации «Билет в будущее» выступает в качестве инструмента преемственности образования и профессиональных навыков. Именно наставникам (педагогам-навигаторам) отводится значительная роль в формировании знаний о той или иной профессии в рамках прохождения второго блока мероприятий: ознакомительных и профессиональных практикумов. Педагог-навигатор помогает обучающемуся лучше понять собственные сильные

и слабые стороны, сделать более осознанный выбор своей будущей профессии, а также встретиться с представителями разных профессий. Отбор наставников производится на конкурсной основе, в конкурсах могут принять участие все желающие. Традиционно, в конкурсе наставников принимают участие педагоги, имеющие опыт проведения мероприятий, которые помогают выстроить профессиональную траекторию обучающихся.

В рамках проекта проводится Фестиваль профессий «Билет в будущее», где осуществляется обучение педагогов-навигаторов современным технологиям профориентационной работы, методологии проектной деятельности и построению индивидуальных образовательных траекторий развития обучающихся.

Так, благодаря проекту, в 2019 году не менее 200 тысяч участников, а к концу 2024 г. – не менее 900 тысяч детей, получат рекомендации по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями/областями. Также в рамках проекта предполагается массовая (более 6 тыс. человек) подготовка педагогов-навигаторов – представителей общеобразовательных организаций, непосредственно взаимодействующих с участниками и обеспечивающих педагогическое сопровождение их профессионального самоопределения с использованием рекомендаций по построению индивидуального учебного плана, которые были получены по итогам участия в проекте «Билет в будущее».

В целях создания современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей интеграцию основного, дополнительного и неформального образования детей и молодежи АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» реализует стратегическую инициатив «Кадры будущего для регионов». Цель инициативы – создание команд развития регионов, в которую входят наставники, тьюторы, школьники и студенты. Инициатива направлена на формирование и развитие лидерских команд из активных и амбициозных школьников и студентов профессиональных образовательных организаций, способных включиться в проектирование и реализацию важных для своего региона социально-экономических проектов. Это команды учащихся в возрасте от 14 до 17 лет, ориентированные на развитие своих территорий, под руководством наставников и тьюторов проходят специализированные обучающие программы в формате индивидуальных образовательных и профессиональных траекторий. Тьюторами в данной программе выступают студенты высших учебных заведений, участники педагогических отрядов. В качестве наставников выступают представители политической, научной и профессиональной элиты.

В ходе реализации проектов, в рамках корпоративного наставничества, школьники имеют возможность пройти социальные и профессиональные пробы в разных отраслях экономики на ключевых предприятиях региона, а также стажировки на производстве.

Первая в этом году тематическая смена Агентства стратегических инициатив (АСИ) «Кадры будущего для регионов» стартовала в Международном детском центре «Артек» 9 августа 2019 года. Организаторы активно привлекают на смену потенциальных работодателей, инвесторов, представителей региональных властей, так как все эти аудитории являются основными заказчиками на трудовые ресурсы, определяют степень и уровень компетенций и квалификации, которые им необходимы.

Участниками смены стали 50 школьников и студентов из 14 регионов страны, которые во время конкурсного отбора показали высокий уровень проработки проектных идей, их востребованность на городском и региональном уровнях. Под руководством федеральных экспертов, наставников и тьюторов, участники расширили свои знания о проектной деятельности и перешли к практической реализации проектов. В программе смены были деловые игры, мастер-классы, образовательные кейсы и диагностические инструменты, направленные на профессиональное самоопределение, развитие современных навыков и компетенций. Кроме того, участники встретились с представителями профессиональных сообществ и потенциальных компаний-работодателей.

Помимо программ и проектов, реализующих свою деятельность с применением наставничества в области профориентации в режиме «здесь и сейчас», были разработаны программы, которые реагируют на вызовы новых десятилетий в более узких и специализированных областях. Одной из таких долгосрочных комплексных программ, разработанной в 2017 году Агентством стратегических инициатив (АСИ), является Национальная технологическая инициатива (НТИ). Она направлена на создание условий для обеспечения лидерства российских компаний на новых высокотехнологичных рынках, которые будут определять структуру мировой экономики в ближайшие 15–20 лет. Реализация программы предполагает формирование групп единомышленников из технологических предпринимателей, представителей ведущих университетов и исследовательских центров, крупных деловых объединений России, институтов развития, экспертных и профессиональных сообществ, а также заинтересованных органов исполнительной власти.

В настоящее время действуют 12 рабочих групп, занимающиеся развитием девяти перспективных рынков и трех кросс-рыночных направлений, одним из которых является Кружковое движение НТИ. Деятельность Кружкового движения НТИ должна привести к появлению компетентных специалистов в различных группах технологий, которые могут обеспечить развитие новых рынков НТИ до 2035 года.

Цель Кружкового движения НТИ – создать самоорганизующееся разновозрастное сообщество энтузиастов, численностью не менее 500 тысяч человек, принимающих технологические вызовы новых рынков и успешно справляющихся с ними. Основную массу этого сообщества составляют 12 - 16-летние школьники - участники технологических кружков. Кроме того, это еще и группы технологических энтузиастов, крупные компании, госкорпорации, проекты на стыке образования, науки и технологического бизнеса.

Мероприятия, точно соответствующие форматам и тематикам Кружкового движения НТИ, на сегодняшний день достаточно редки, поэтому одной из глобальных задач Кружковое движение определяет, как: создание системы технологических соревнований, проектных конкурсов, олимпиад, побуждающих технологических энтузиастов к исследованиям и творчеству в сфере рынков и сквозных технологий НТИ. Кроме Кружкового движения, в рамках реализации Национальной Технологической Инициативы (НТИ) реализуются такие масштабные проекты, как: Университет НТИ, Олимпиада НТИ, проект «Rukami», Академия наставников, Цифровая платформа управления талантами.

Вопрос о привлечении в Кружковое движение наставников - взрослых технологических энтузиастов (в роли лидеров проектов, модераторов, консультантов, учебных мастеров), компетентных и способных взаимодействовать со школьниками в недирективной манере стоит достаточно остро. Спрос на научно-технические кружки разных форм растет, повсеместно открываются кружки программирования, робототехники, быстрого прототипирования и др. Так, в апреле 2017 г. была проведена первая объединенная очная Школа для наставников инновационных проектов, которая была организована Фондом развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково» и рабочей группой Кружковое движение при поддержке Агентства стратегических инициатив с ключевыми участниками проектного обучения: НП «Лифт в будущее», фонда «Талант и успех», детских технопарков «Кванториум» и др. Участниками Школы стали более 100 наставников со всей страны. В качестве ключевых результатов можно выделить: подготовку и публикацию «портфеля гуманитарных технологий наставника» (ТРИЗ, ШГК-методология, рэпид-форсайт, STEM-игротехника, дизайн-мышление и т.п.), создание центров развития этих технологий; создание системы ассесмент-центров, позволяющих наставнику получить подтверждение педагогической квалификации, юридически необходимой для работы в системе дополнительного образования; создание сетевой «школы наставников», включающей как очные мероприятия, так и открытые онлайн-курсы по технологиям НТИ.

Проведение очной Школы для наставников стало первым событием по реализации совместного проекта Фонда «Сколково», рабочей группы НТИ Кружковое движение и Агентства стратегических инициатив и заложило основу для возникновения масштабного проекта «Академия наставников». Он направлен на создание условий для массовой подготовки, сертификации и трудоустройства наставников для детских и молодежных проектов и команд. Целью данного проекта является обучение и подготовка специалистов проектной деятельности для системы образования. С 2017 года в данном проекте задействовано более 800 участников образовательных организаций и более 1300 участников сообщества.

Обучение в Академии проходит в двух форматах подготовки организаторов и наставников проектной деятельности: очное обучение и онлайн обучение. Очное обучение представлено интенсивами по практикам наставничества в проектной деятельности для

молодежных команд, которые проводятся в региональных Школах и Школах «Сколково». Онлайн обучение включает в себя вебинары, курсы и методические материалы в электронном виде.

Наряду с федеральными образовательными программами по обучению наставников, в Российской Федерации также реализуются и региональные программы. Так, в Республике Татарстан в 2015 году было создано Открытое сообщество наставников Казанского Университета Талантов в рамках госпрограммы «Стратегическое управление талантами в Республике Татарстан на 2015-2022 гг.». Это институт развития, способствующий раскрытию потенциала молодых людей, проявивших выдающиеся способности, а также последовательного сопровождения одаренных детей и молодежи. В обучении развиваются их компетенции, а также происходит информирование о возможностях получения образования и самореализации, трудоустройства и профессионального роста.

В сообщество наставников Университета Талантов приглашаются педагогические работники, психологи, специалисты по работе с молодежью, представители кадровых служб предприятий, наставники от предприятий. Главная задача наставника – помочь молодому таланту построить траекторию своего развития, содействовать его трудоустройству и профессиональному росту. Пары наставник-наставляемый формируются путем выбора студентами Университета Талантов (это дети и молодые люди в возрасте от 12 до 30 лет) своего наставника на портале utalents.ru. Выбор происходит на основании информации, которую представил о себе наставник. Наставник содействует составлению и реализации индивидуального плана развития обучающегося, который создается на портале Университета Талантов и показывает, какими мерами государственной поддержки воспользовался молодой человек. Также в ходе встреч используются разработанные скрипты (сценарии) встреч с дополнительными материалами, к которым наставник может обращаться по мере необходимости.

Одаренность в детском возрасте – это скорее потенциал психических возможностей ребенка. При гармоничном развитии и раскрытии этого потенциала, одаренность может стать базой для дальнейшего развития личности ребенка во взрослом возрасте. То, насколько успешно будет развиваться потенциал ребенка зависит от сложной совокупности психо-генетических факторов и условий социо-культурной среды. Именно поэтому, роль наставника в данный период велика – важно поддержать ребенка и направить его возможности в соответствующее его способностям русло.

На всероссийском уровне вопросами профессиональной поддержки одаренных детей, которые показали выдающиеся способности в области искусств, спорта, естественно-научных дисциплин, в техническом творчестве занимаются наставники образовательного центра «Сириус», целью которого является раннее выявление, развитие и поддержка одаренных детей и проведение образовательных программы для талантливых школьников.

Образовательный центр «Сириус» в Сочи создан образовательным фондом «Талант и успех» на базе олимпийской инфраструктуры по инициативе Президента Российской Федерации В.В. Путина. Фонд учрежден 24 декабря 2014 года российскими деятелями науки, спорта и искусства. Центр работает при поддержке и координации Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации, Министерства спорта Российской Федерации и Министерства культуры Российской Федерации.

В работе центра задействованы практически все типы наставничества: взаимное наставничество, тьюторинг и корпоративное наставничество. К наставничеству в рамках образовательного центра «Сириус» привлекаются самые сильные педагоги России. Наставники учат детей распознавать у себя сильные стороны и усиливать их, обучают навыкам тайм-менеджмента, а также умению концентрироваться на собственных способностях и талантах.

Кроме того, все педагоги, осуществляющие свою деятельность в «Сириусе», становятся наставниками более молодых педагогов, которые приезжают туда. А также сами школьники создают на базе своих школ кружки по тем задачам, которые ставят им педагоги, с которыми они продолжают общаться после прохождения образовательной программы в «Сириусе».

Три научные лаборатории образовательного центра «Сириус» в Сочи открылись в середине 2018 года, а осенью 2019-го на их базе планируется запустить первые магистерские программы и начать полноценную работу с партнерами центра из числа ведущих университетов, научных институтов и передовых технологических компаний, приводя в работу действие механизма тьюторинга, корпоративного и недирективного наставничества.

Помимо научных групп, сформированных специально под лаборатории технопарка, в них могут работать команды-резиденты крупных российских компаний высокотехнологичного сектора. Таким образом, планируется организовать полноценный научно-исследовательский и научно-образовательный кластер, где школьники смогут освоить современные методы решения научно-технологических задач, а студенты-выпускники «Сириуса» и получатели грантов президента Российской Федерации смогут проходить научно-производственную и педагогическую практику, выполнять квалификационные работы.

Благодаря возможностям корпоративного наставничества дети-сироты и дети, оставшихся без попечения родителей – обучающиеся и выпускники общеобразовательных организаций, а также студенты профессиональных образовательных организаций и вузов могут получить неоценимый опыт, навыки работы по профессии и возможности для трудоустройства в рамках еще одной российской программы «Молодая энергия» РусГидро.

Программа «Молодая энергия» утверждена в 2013 году и реализуется в рамках Концепции опережающего развития кадрового потенциала РусГидро «От Новой школы к рабочему месту». Программа направлена на внедрение механизмов успешной социализации и профессионализации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, на выявление

в таких детях склонности к изучению технических наук, получение ими инженерных специальностей. В частности, программа предусматривает вовлечение работников РусГидро в волонтерское движение для активного участия в жизни воспитанников детских домов (организация экскурсий на ГЭС, конкурсы, выставки на гидроэнергетическую тематику, совместные праздники, спортивные мероприятия и т.д.). Важной частью Программы является внедренная в компании система мотивации работников, ставших усыновителями, опекунами или попечителями детей.

Система наставничества в РусГидро основывается на восьми типах ситуаций наставничества и соответствующих ролях наставника:

1) педагог-наставник: проводит обучение целевых групп наставляемых;
2) эксперт-наставник: оценивает и сопровождает будущих работников компании и кандидатов в кадровый резерв;
3) консультант-наставник: играет роль научного руководителя или научного консультанта для групп резервистов, для воспитанников детских домов;
4) технолог-наставник: проводит обучение в учебных центрах корпоративного университета;
5) руководитель-наставник: проводит обучение на рабочем месте;
6) визионер-наставник: работает с высшим руководством;
7) специалист-наставник: проводит обучение на рабочем месте в узкой профессиональной области;
8) наставник: проводит мероприятия для социальной адаптации и сопровождению детей-сирот[2].

Основной показатель эффективности реализации программы - количество детей-сирот, успешно адаптировавшихся к самостоятельной жизни, получивших среднее профессиональное образование, трудоустроившихся на объекты компании (или другие предприятия отрасли), прошедших период профессиональной адаптации.

В программе «Молодая энергия» впервые создана система взаимодействия компании и детских домов, когда дети могут найти свое место в жизни и подготовиться к получению необходимых РусГидро профессий. Программа реализуется на базе 12 детских домов в 9 регионах России. Детские дома получают методические материалы, способствующие интеллектуальному развитию детей, развитию навыков, необходимых в энергетике. Создана система корпоративного волонтерского движения, заключены соглашения о сотрудничестве с профильными организациями среднего профессионального образования.

[2] Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. – [Электронный ресурс] – URL: sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka%20.pdf . – (дата обращения 12.10. 2019)

Программа «Молодая энергия» неоднократно признавалась лучшей среди социальных и образовательных практик. Среди наград – победа в номинации «За развитие кадрового потенциала» конкурса РСПП «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность» 2016 года, диплом лучшей практики профориентации и профессионализации детей-сирот в России, победы в конкурсах «Хрустальная пирамида», «Создавая будущее», «Чемпионы добрых дел» и в национальной программе «Лучшие социальные проекты России». Сегодня более 100 воспитанников детских домов, опекаемых РусГидро, проходят программу по формированию профессиональных интересов и знакомству с профессиями в электроэнергетике, 55 из них уже являются студентами профильных образовательных организаций. Команды участников программы представляют РусГидро в соревнованиях JuniorSkills в рамках WorldSkills Russia на корпоративном, региональном и российском уровнях.

Отдельного внимания заслуживает опыт национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ (инициатива Рыбаков Фонда), который является платформой для разных форм наставничества: от методик работы с подростками до профессиональной поддержки и бизнес-наставничества.

В 2017 году в Центре развития ребенка «Шанс» в г. Ивантеевке Московской области прошла апробация методологии наставничества, разработанная МЕНТОРИ. Специалисты проводили весь цикл обучения кураторов, наставников, предоставляли пакет методических и практических пособий, обсуждали с руководством участие обучающихся в программе в каждом отдельном случае. Администрация Центра готовила детей к наставничеству. Специалисты рассказывали, что наставник – это не спонсор, не будущий усыновитель, не опекун, а прежде всего друг, значимый взрослый, обладающий возможностью и желанием поддержать и помочь.

Среди результатов работы – рост посещаемости учебных занятий, успешная сдача экзаменов. Результаты оценки системы наставничества были представлены на дискуссионной площадке «Современный руководитель: грани личности и черты эпохи» в рамках Гайдаровского форума – 2017, а также в статье «Наставничество как стиль работы современного руководителя» в журнале «Образование личности»[3].

Успешная апробация позволила национальному ресурсному центру МЕНТОРИ перейти к разработке комплексной образовательной программы – Конструктор системы наставничества. Эта программа помогает системно запускать и реализовывать программы наставничества в организациях общего, дополнительного, среднего профессионального и высшего образования – под задачи конкретной организации. Более 1000 специалистов успешно прошли эту трехдневную (20-часовую) программу и внедряют ее в образовательных организациях более чем в 50 городах России.

[3] Кондратьева И. Наставничество как стиль работы современного руководителя // Образование личности. URL: http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/component/k2/item/2055.html

Практическим системным инструментом для эффективного внедрения наставнической программы стал уникальный комплект «Рабочие тетради наставника». Восемь рабочих тетрадей помогают наставникам организовать эффективное взаимодействие с наставляемым: от построения доверительных отношений до определения целей и движения к ним. Упражнения и задания в рабочих тетрадях могут быть использованы не только для развития наставнических навыков у взрослых, но и для проработки вместе с подростками. Более 8 тыс. специалистов уже используют инструменты в своей работе с подростками, по этим тетрадям организованы взаимоотношения более 500 наставнических пар.

В настоящее время в России реализуется несколько программ наставничества, направленных на поддержку детей, оставшихся без попечения родителей, а также детей в семьях, которые столкнулись с трудной жизненной ситуацией. Эти программы реализуются благотворительными фондами: «Хранители детства», «Большая перемена», «Арифметика добра», а также в рамках проектов организаций «Старшие Братья Старшие Сестры», Добровольного движения «Даниловцы» и др.

Ежегодно из детских домов выходят 13-15 тыс. выпускников. По данным общественной организации «Успешные сироты», устроиться во взрослой жизни удается только 7-10% из них. В вузы поступают не более 5-7% воспитанников интернатных учреждений, около 70% поступают в профессиональные образовательные организации, а примерно четверть нигде не учатся.

Методика корпоративного наставничества, разработанная благотворительным фондом «Хранители детства» на основе лучших российских и международных практик, помогает детям-сиротам более осознанно подойти к выбору профессии и выстроить план личного и профессионального развития при поддержке наставников. Летом подростки проходят стажировку, практику или работают по трудовому договору в компаниях – партнерах фонда (IKEA, Double Tree by Hilton, IBIS, Compass Group, Burger King, Cliffod Chance, Coca-Cola, печатный дом «Тиссо», мастерская «Это еще цветочки»). При поддержке корпоративных наставников они получают профессиональные навыки, учатся работать в коллективе, общаться с коллегами и начальством. Первый опыт работы, полученный в известной компании в дружественной атмосфере, очень важен для детей-сирот, он позволяет им по-новому взглянуть на себя и свои возможности.

Еще одна программа корпоративного наставничества «Найди себя: мечтай, планируй, действуй!», реализуемая благотворительным фондом «Хранители детства» также разработана для детей-сирот – подростков и выпускников детских домов, не имеющих поддержки вне стен этих учреждений, с учетом особенностей их развития, взросления и ограниченности социальных связей и навыков. В 2017 году программой охвачено 100 воспитанников и выпускников детских домов в возрасте от 15 до 21 года в Москве, Санкт-Петербурге, Республике Татарстан, Нижегородской и Ростовской областях. Методика включает

обязательный отбор и подготовку подростков и наставников, все компоненты программы методически прописаны, разработаны механизмы мониторинга и оценки.

Программа «Наставники» (благотворительный фонд «Арифметика добра») направлена на оказание помощи в раскрытии личностного потенциала и подготовке к самостоятельной жизни воспитанников и выпускников организаций для детей-сирот. Она ориентирует на долгосрочное взаимодействие с детьми в формате гостевого режима, что помогает подросткам познакомиться с реальным бытом и устройством жизни. Ребенок получает представление о здоровых отношениях в семье, о любви и заботе. Наставником может стать семья или один взрослый не моложе 25 лет, готовый делиться опытом с подростком, воспитанником детского учреждения города Москвы. Продолжительность программы для одного наставляемого – не менее 1 года.

Однако дети, живущие в семьях, не могут участвовать в программах наставничества без согласия родителей. Кроме того, взрослые часто полагают, что подросток не в состоянии самостоятельно сформулировать свою проблему и принять решение о необходимости наставника. Вследствие чего представляется целесообразным построение следующей системы наставничества: квалифицированные специалисты (школьные психологи, социальные педагоги), определив проблему, предлагают родителям и подростку участвовать в программе наставничества, которая может реализовываться на базе учебного заведения или некоммерческой организации, работающей в тесной связке со школой. Второй сценарий – НКО, реализующие программы наставничества на базе проверенных методологий, смогут работать с обращениями родителей.

Необходимо также отметить системный подход к осознанному волонтерству - наставничеству в проекте «Наставники: не рядом, а вместе!», ставший одним из победителей конкурса президентских грантов. Организатором программы является межрегиональная общественная организация содействия программе воспитания подрастающего поколения «Старшие Братья Старшие Сестры» при поддержке АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». В рамках данного проекта осуществляется организация индивидуального взаимодействия ребенка с взрослым-волонтером наставником.

Данный проект помогает детям, которым не хватает поддержки взрослого друга – «Младшим», и таким другом становится волонтер – «Старший». Он принимает ребенка, какой он есть, поддерживает, помогает раскрыть потенциал, почувствовать уверенность в своих силах, узнать базовые жизненные принципы, адаптироваться и полноценно участвовать в жизни общества.

Волонтеры-наставники встречаются с подопечными каждую неделю и несколько часов общаются, гуляют, играют, занимаются чем-то интересным. А также проводят для ребят разные обучающие мероприятия, например, учат готовить и ухаживать за собой, рассказывают о профессиях. В основе проекта – лучшие международные и отечественные практики

(наставничество на производстве, шефство и пр.). В рамках проекта реализуются 2 программы наставничества:

Краткосрочное наставничество – к роли наставников для подростков из учреждений для детей-сирот привлекаются успешные политические деятели, представителей власти и бизнеса, спортсмены, деятели культуры. Данный формат предполагает проведение шести встреч наставников с подопечными в течение полугода. Работа с подопечными направлена на формирование мотивации к получению образования и профессиональной реализации; получение информации о возможностях и направлениях развития после выпуска из учреждения; развенчание характерных для детей-сирот стереотипов о невозможности их успешной реализации в жизни; повышение самооценки и уверенности в себе; развитие лидерских качеств; раскрытие личностного потенциала; расширение жизненного кругозора.

Долгосрочное наставничество – организация сопровождаемого профессиональными психологами долгосрочного общения ребенка с взрослым волонтером-наставником, направленного на повышение эмоциональной и социально-бытовой готовности к самостоятельной жизни, снижение вероятности попадания детей в различные группы риска, повышение мотивации детей на получение образования и профессиональную реализацию, улучшение эмоционального климата в семье и стабилизацию детско-родительских отношений, снижение вероятности возвратов или изъятий детей из семей.

Наставником данной организации может стать человек, достигший 18-летнего возраста и желающий помогать детям; проживающий в регионе присутствия программы; понимающий роль и ответственность наставника, желающий поддерживать ребенка в долгосрочных отношениях; психически и эмоционально стабильный, имеющий навыки общения с ребенком (или желание приобрести таковые). При удовлетворении всем требованиям, необходимо ставить заявку на сайте, получить обратный звонок от куратора и назначить дату интервью. Затем пройти интервью и психологическое тестирование; собрать необходимые документы и пройти бесплатный тренинг подготовки наставников.

Таким образом, проект включает в себя спектр механизмов, необходимых для реализации эффективной социализации детей: отбор и подготовка наставников; анкетирование детей и подростков; формирование пар наставник-ребенок; постановка целей; организация работы в паре (не менее 6 часов еженедельно); оценка эффективности проекта.

В целом, реализуемые в России программы основаны на индивидуальном наставничестве, дают хорошие практические результаты, в том числе значительный прогресс личностного развития: по данным программы «Старшие Братья Старшие Сестры» - у 46% детей расширился кругозор; у 35% появилось желание узнавать новое; 41% детей улучшили школьную успеваемость; 46% детей развили бытовые навыки и др. Более 40% наставников отмечают, что общение с ребенком стало более доверительным.

На индивидуальном тьюторском сопровождении выпускников детских домов построены программы благотворительного фонда «Рауль» (длительная наставническая

поддержка, развитие навыков самостоятельной жизни, педагогическая, психологическая помощь и социально-бытовая адаптация, поддержка в профориентации и трудоустройстве). В 2014 году создан Центр по трудоустройству выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями «Работа-i», который занимается вопросами сопровождаемого трудоустройства, включая участие наставника-сотрудника компании. Основные группы наставляемых-благополучателей: выпускники детских домов и интернатов, выпускники коррекционных школ, молодые люди с инвалидностью в возрасте от 16 до 29 лет включительно.

В целях развития наставничества и популяризации роли наставника организуются различные фестивали, форумы, конференции и т.п. Одно из наиболее значимых мероприятий в области наставничества – первая в России международная конференция по наставничеству GlobalMentori, организованная по инициативе национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ (ноябрь 2017 года). Тема конференции: «Оценка эффективности наставничества. Международный и российский опыт». Программа была сформирована таким образом, чтобы каждый участник мог пополнить арсенал практических инструментов для решения задач собственной организации. Программа состояла из трех тематических блоков: «Наставничество для подростков», «Наставничество для студентов» и «Наставничество в бизнесе». В тематическом блоке «Наставничество для подростков» специалисты образовательных и общественных организаций обсуждали психологические аспекты наставничества, систему планирования работы, вопросы мониторинга и оценки эффективности наставнических программ для подростков в регионах России. В блоке «Наставничество для студентов» специалисты ведущих российских и международных вузов рассказали, какие сложности возникают при запуске программ наставничества и как их преодолеть. На воркшопах представители вузов, центров карьеры, студенческих объединений, тренинговых центров и HR-подразделений компаний учились основам проектного подхода к программам наставничества и формированию таких программ с помощью сообщества. Эксперты секции «Наставничество в бизнесе» – основатели и владельцы крупных компаний и стартапов, руководители департаментов HR и КСО – рассказали о методиках организации программ наставничества, о своих ошибках и результатах.

В 2018 году Агентством стратегических инициатив был проведен первый всероссийский форум, направленный на развитие профессиональной среды наставничества «Наставник - 2018»[4]. Форум объединил тысячи человек, вовлеченных в практики наставничества: действующих наставников на предприятиях, представителей HR-департаментов крупнейших государственных и бизнес-корпораций, органов федеральной и региональной власти, сотрудников некоммерческих организаций и образовательных учреждений. Всего на форум зарегистрировалось более 10 тысяч участников, около 200 спикеров, 350 аккредитованных журналистов. Деловая программа форума включала четыре основных блока: «Наставничество на производстве», «Наставничество в социальной сфере», «Наставничество в образовании и кружковом движении» и «Наставничество в бизнесе и

[4] https://official.vdnh.ru/press/media/pervyy-vserossiyskiy-forum-nastavnik-2018-nachinaet-rabotu-na-vdnkh/

предпринимательстве». Также на форуме было уделено внимание таким прикладным темам, как механизмы трансляции опыта наставников, как найти наставника и как им стать, наставничество в цифровой экономике, карьерное наставничество. Был проведен бизнес-класс по особенностям онлайн и офлайн наставничества, а также рабочая сессия по формированию модели компетенций наставника и воркшоп.

В рамках форума состоялся Всероссийский конкурс «Лучшие практики наставничества», в целях тиражирования практик наставничества и менторинга в Российской Федерации, повышение социального статуса наставника, признание его роли, места в обществе и возможности системного поощрения. На конкурс наставников поступило более четырех тысяч заявок из всех регионов России. Также в феврале-марте 2018 года в 7 федеральных округах состоялись окружные форумы «Наставник», что позволило вовлечь большее число людей в движение наставничества и познакомиться с региональными практиками наставничества.

Полученный в ходе подобных мероприятий опыт по организации лучших практик наставничества способствует дальнейшему развитию движения наставничества в различных сферах деятельности регионов России.

1.2. Анализ лучших мировых практик наставничества. Зарубежный опыт

1.2.1. Европейские программы наставничества

Важным аспектом европейских программ наставничества выступает оценка процесса его проведения и эффективности. Так, в Германии принята система многоступенчатой оценки, когда в ходе каждой из ступеней, а особенно начального и заключительного этапа, координационной группой такая оценка проводится по специальным утвержденным методикам. Вопросы касаются поставленных целей, полученной поддержки, периодичности встреч, качества отношений и т.п. В программах Германии 9 этапов наставнической деятельности, следовательно, оценка проводится 9 раз. Диагностика предусматривает опрос наставляемых, который состоит из открытых вопросов. Также наставляемые составляют короткие эссе о том, что они думают о процессе наставничества, которые потом отражаются в итоговых отчетах. Оценка помогает понять удовлетворённость участников процессом наставничества и необходимость вмешательства в этот процесс.

Sabine Lask and Louise Graf, анализируя систему наставничества в Европе отмечают, что там, более чем в 2000 программах отражаются инициативы феминистского движения. В программах Швейцарии методология наставнических программ базируется на необходимости использования конкретных мер по обеспечению гендерного равенства, на развитие программ наставничества в целях содействия карьере девочек и женщин в сфере поддержки на разных ступенях образования, в области научных проектов и исследований, для чего на базе Бернского

университета создан государственный орган по контролю за обеспечением равных возможностей в наставничестве. Реализация этого направления поддерживается государственным финансированием и считается главным направлением наставнической политики. FemWiss, the Swiss Association, проводя активную работу по контролю за выполнением этого, сообщает, что требования гендерного равенства не ограничиваются только Швейцарией, но в более широком контексте, это происходит и в других европейских странах.

Истоки первой наставнической практики исследователи относят ко времени появления первых европейских университетов. Феномен наставничества происходит из Великобритании. Появившись как методика в Оксфорде XIV века, к концу XVI века модель наставничества становится основной в университетском образовании (отсутствие категоричности в вопросе выбора лекций, обучение после получения диплома и т.д). С течением времени наставничество преобразовалось, перейдя от воспитательной функции к гораздо более широкой и преимущественно образовательной. В настоящий момент у наставничества в рамках оксфордской модели следующие функции: составление индивидуального учебного плана, подготовка к экзаменам, мотивирование на достижение максимальных результатов, а также в известной степени контроль поведения и образа жизни наставляемого.

Современные мировые университеты нового типа, определяемые как проектно-исследовательские, выделяют в качестве главной ценности образования умение работать с управляемым будущим.

В школах Великобритании среди наставников-сверстников популярны и поощряются личные журналы (дневники наблюдения), видео о наставническом взаимодействии, совместные исследовательские проекты, совместные походы и экскурсии. Для обучения наставников таким техникам существуют тренинги и программы, финансируемые из федерального бюджета. Для наставников-сверстников организуют электронные доски объявлений, чаты для онлайн-обсуждений разных ситуаций. За наставниками-сверстниками обязательно закреплены кураторы и педагоги.

Британские специалисты в сфере наставничества сталкиваются с проблемой отсутствия типологии подобных программ. В целом, спектр применяемых программ широк, однако их разнородность не позволяет дать объективную оценку эффективности из-за слабой проработанности системы мониторинга и оценки. Чтобы решить эту задачу, ученые провели исследование по выделению типов программ и их дифференциации при поддержке Центра по разработке и оценке комплексных интервенций для улучшения общественного здоровья (DECIPHer) и Исследовательского центра общественного здравоохранения (UKCRC) в средних образовательных организациях Великобритании (Англия, Шотландия, Уэльс и Северная Ирландия).

Учитывая важность продолжительности встреч и качества отношений для общих результатов наставнических программ представляется важным исследовать потенциал

различных моделей наставничества в достижении определенных типов отношений, как указано в типологии. Основываясь на обзоре эмпирической и практической литературы, группа исследователей разработала «Элементы эффективной практики для наставничества», где описаны программные практики с интересными результатами. Пока нет данных о том, насколько строго соблюдаются практики в рамках различных моделей наставничества в Великобритании. Учитывая, что программы наставничества, особенно долгосрочные, могут со временем менять свою направленность, важно оценить, какие модели наставничества способны на изменение вектора, каким образом происходит этот процесс и влияет на общение с наставником. Чтобы понять проблемы и ситуацию каждой модели, требуется лучшее понимание контекста, связанного с проведением, разработкой и сопровождением программ наставничества.

Хотя программы наставничества разнородны в способах их преподнесения, можно определить ключевые характеристики и провести различие между моделями наставничества на основе их общей цели, окружения и типа наставника. Эта работа подчеркивает необходимость четкого определения и описания формальных программ наставничества. Типологический подход к программам наставничества помогает ученым, специалистам ведомств и работникам образовательных организаций понять, что предоставляется, кто является наставляемыми, какие методы взаимодействия используются. Все перечисленное является необходимым фактором оценки, разработки услуг наставничества или процесса ввода программы в эксплуатацию.

В результате проведенного исследования авторами был сделан вывод о том, что официальные программы наставничества для молодежи в британских средних школах можно разделить на двенадцать различных моделей наставничества в рамках двух широких групп: собственно «наставничество» и «программы обучения и трудоустройства». Эта типология дифференцирует программы по трем общим категориям: среда реализации программы, тип наставника и общая цель программы. Это исследование показало, что официальные программы наставничества молодежи разнородны, и что существуют различия в концептуализации понятия наставничества.

Отметим примеры успешных программ, реализуемых в образовательных организациях Великобритании:

1. Технологический колледж Будмута. Действует программа наставничества, проводимая студентами и направленная на поддержку других студентов. Наставничество сверстников (взаимное наставничество) было удачно интегрировано в систему школы. В отчете OFSTED 2010 года наставники из числа сверстников определены как «оказывающие превосходную поддержку».

Технологический колледж Будмута в рамках проекта фонда The Mentoring and Befriending Foundation (MBF) по антибуллингу провел мониторинг 40 обучающихся в 2009-2010 учебном году, чтобы получить данные о тех, кто вовлечен и не вовлечен в наставничество

со сверстниками. Руководство колледжа отметило, что эффективное использование взаимного наставничества позволило всем студентам чувствовать себя в безопасности и иметь возможность обратиться к наставникам, если они подвергаются буллингу. В ходе мониторинга получены следующие результаты: 80% наставляемых улучшили свою посещаемость по сравнению с 40% тех, кто не работал с наставником; 60% наставников из числа сверстников улучшили свою посещаемость по сравнению с 30% тех, кто не был вовлечен в наставничество; 60% наставляемых улучшили свое поведение по сравнению с 20% тех, кто не работал с наставником; 50% наставников из числа сверстников улучшили свое поведение по сравнению с 30% тех, кто не выполнял роль наставника.

2. Начальная школа Брейди. Специалисты разработали программу наставничества сверстников для учащихся 4–5-го классов как часть проекта MBF 2008-2010 по антибуллингу. Школа проводит обучение наставничеству для учеников 6 класса в рамках программы Personal, Social, Health and Economic (PSHE) Education, поскольку специалисты полагают, что навыки, полученные в ходе обучения, являются важной частью социального и эмоционального развития ребенка. Наставляемые – учащиеся 4–5-го классов.

Наставники развивают у наставляемых навыки целеполагания, играют в педагогические игры, выслушивают проблемы и помогают с их разрешением. Программа предоставляет возможность обратиться к наставникам не только наставляемым, с которыми уже ведется работа, но и всем обучающимся, которые хотят обсудить свои проблемы.

Оценка программы показала, что и наставники, и наставляемые отмечали такие личностные изменения, как значительное повышение уверенности и улучшение самооценки, более того, стали полностью осознавать последствия буллинга.

В феврале 2010 года в школе была проведена проверка правительственного агентства по стандартам образования Ofsted, которая показала, что внедрение программы наставничества помогло обучающимся ощутить большую ответственность, повысить свою «квалификацию», научиться формулировать свое мнение, развить эмоциональный интеллект. Школа была оценена как выдающаяся, где обучающиеся вовлекаются в принятие школьных решений и делают неоценимый вклад в ее деятельность, включая наставничество и дружбу с изолированными учениками.

3. Проект CyberMentors. В марте 2009 года международное благотворительное сообщество Beatbullying разместило разработанную модель наставничества CyberMentors в режиме онлайн совместно с онлайн-сервисом для подростков 11-18 лет. Это был одностраничный веб-сайт, на котором сверстники помогали молодым людям, подвергающимся буллингу, либо онлайн, либо на очных встречах. Тренинг для наставников состоял из шестиэтапной 30-часовой аккредитованной программы и проводился командой, включающей профессиональных консультантов и клинического детского психолога.

Проект CyberMentors стал первой в Великобритании моделью наставничества сверстников на основе практики ранней интервенции, которая существует как офлайн, так и

онлайн. Модель стала ответом на потребности молодых людей, которые обращаются к новым технологиям. Несколько лет Beatbullying тесно сотрудничал с Фондом наставничества и поддержки. Цели Beatbullying: сокращение количества случаев кибербуллинга в школах; снижение количества прогулов, связанных с буллингом школах; снижение числа проблемных инцидентов, улучшение поведения учеников и улучшение школьного климата, следовательно, снижение уровня исключений (как правило, связанных именно с буллингом) в школах.

Независимая оценка организации New Philanthropy Capital (NPC), зафиксировала повышение уровня благополучия детей, обученных стать кибернаставниками. NPC проанализировала семь областей благополучия детей: самооценка, устойчивость, эмоциональное здоровье, отношения с семьей, отношения с друзьями, удовлетворенность сообществом/ окружающей средой и удовлетворенность школой.

К 2010 году проект был реализован в 150 школах, было подготовлено более 3000 кибернаставников в возрасте от 11 до 16 лет. На сайте зарегистрировано более 900 тыс. уникальных пользователей и еще 8 млн. просмотров страниц. В общей сложности было совершенно 477,7 тыс. наставнических взаимодействий.

Оценка результатов CyberMentors в партнерстве с Университетом Сассекса показала, что количество исключений учеников (например, по причине девиантного поведения) уменьшилось почти на треть (31%). Четыре из каждых десяти (37%) школ указали на снижение уровня насилия среди учеников. Чуть более четверти (27%) школ указали на снижение уровня прогулов. После работы с Beatbullying молодые люди чувствовали себя субъективно более счастливыми, уверенными и были готовы реализовывать свой потенциал. Они стали более общительными, улучшилось поведение, они стали чувствовать себя лучше психически и физически, научились ладить друг с другом.

4. Национальный пилотный проект наставничества MBF. В 2006-2008 годах MBF провела еще один пилотный проект по наставничеству сверстников, предназначенный для тестирования различных моделей взаимного наставничества. Проект шел по четырем направлениям: достижения, поведение, антибуллинг, переход в новую школу. Независимую оценку провел Университет Кентербери. В проекте участвовали более 14,5 тыс. молодых людей из 180 школ. Оценка показала, что более 80% наставляемых и 90% наставников положительно относятся к своему опыту. Хотя специалисты, проводившие оценку, отметили, что в предоставлении количественных данных школами все еще существуют пробелы. Специалисты Ofsted, осуществлявшие проверку в одной из школ, особо выделили проект по наставничеству сверстников. Руководство академии Гаррис Сити в Южном Лондоне, в которой осуществлялся проект, отметило, что некоторым студентам полезно слышать сообщения о своей работе и поведении в позитивном ключе не от родителей и учителей, а от других учеников. Благодаря проекту удалось сократить количество исключений из образовательной организации и укрепить чувство доверия и лояльности среди студентов.

5. MBF Национальный антибуллинг. Пилотный проект по взаимному наставничеству 2008-2010. В 2008 году Департамент по делам детей, школ и семей уполномочил MBF провести двухлетний пилотный проект, используя взаимное наставничество в школах, чтобы снизить уровень буллинга и помочь молодым людям чувствовать себя безопаснее в школе. 150 школ были отобраны для участия в эксперименте, в том числе 30 начальных, 100 средних образовательных и 20 школ для детей с особыми потребностями. За время существования проекта 6000 молодых людей прошли обучение навыкам наставничества и борьбы с буллингом для поддержания своих наставляемых. Школы использовали разнообразные подходы в борьбе с буллингом, включая индивидуальную поддержку, групповое наставничество и кибермониторинг. Оценка программы была проведена исследовательским отделом Детского общества в первый год реализации проекта.

Выводы пилотного проекта показали, что: у 63% «самых запуганных» учеников удалось снизить уровень буллинга к концу года; общая удовлетворенность жизнью у учеников, подвергшихся наибольшему риску буллинга, увеличилась до 62%; более 75% опрошенных учеников отметили, что они «обрели уверенность» благодаря работе с наставниками из числа сверстников; самые большие положительные сдвиги в баллах по отдельным аспектам благополучия были связаны с самооценкой: учащиеся были на 80% ближе к национальной норме и к шкале «родства» (ощущение, что другие заботятся и поддерживают), отмечено субъективное улучшение состояния на 77%.

Опыт применения таких программ в системе образования европейских государств, в частности Великобритании, показывает, что объединение групп в рамках наставничества обеспечивает отличные показатели в учебной и внеурочной деятельности, развивает волонтерские движения, создает научные молодежные организации.

1.2.2. Опыт Израиля: семейное и взаимное наставничество

Сложная политическая и социальная обстановка в государстве Израиль предполагает решение различного рода вопросов, связанных с адаптацией несовершеннолетних в области образования, социализации, межкультурной коммуникации. Более 330 тыс. детей на географической и социальной периферии Израиля растут без возможностей и средств для развития и реализации своего потенциала. Власти предприняли меры по проведению кросс-культурного диалога посредством внедрения программ наставничества на всей территории государства.

Более 350 человек прошли обучение и стали наставниками по программе Youth Futures («Будущее молодежи») – это программа Еврейского агентства, действующая в рамках дополнительного образования. Она создает возможности для укрепления духа детей, подростков, семей и сообществ при помощи уникальной модели Youth Futures Mentor («Наставник для будущего молодежи»).

Наставниками являются молодые люди, прошедшие профессиональную подготовку для работы с наставляемыми в различных сферах: личной, семейной, социальной и образовательной, с акцентом на полное вовлечение родителей и долгосрочное партнерство (3-5 лет). Программа предоставляет детям всестороннюю поддержку с помощью интеграции «значимого взрослого» в их жизнь, определяемого как «наставник». Задача наставников – направлять, поощрять и помогать молодежи из группы риска в тех сообществах, где работает программа. Наставники получают профессиональную подготовку и непосредственную поддержку на протяжении всего периода работы, накапливают опыт терапевтической и общественной работы. Многие из них решили остаться в профессиональной сфере и в сообществе после завершения своей работы.

Каждый наставник работает в полную смену с 16 детьми из группы риска и сопровождает их во всех сферах жизни. Программа поощряет вовлечение семьи в процесс изменений, укрепляет связи родителей и детей при помощи семинаров по личной поддержке и мастер-классов, а также привлекает все сообщество для формирования поддерживающей и прогрессивной образовательной среды.

Дети из группы риска, участвующие в программе Youth Future, имеют возможность получить услуги наставника, назначенного в их семью. Наставник может стать главным социальным проводником, помогает им приобретать жизненно важные навыки и предоставляет информацию о подходящих социальных услугах, которые позволят им в полной мере построить личную образовательную и социальную траектории.

Наставники вместе с родителями детей и школьными учителями организуют для каждого ребенка персональную программу работы, основанную на достижимых целях в социальной, образовательной и общественной сферах. Чтобы выполнить план работы, каждый ребенок получает набор полномочий, который включает бюджет для финансирования мероприятий, встречи с наставником, социальные мероприятия и мероприятия по расширению прав и возможностей.

Задача наставника – поддерживать постоянный контакт с образовательными организациями, общественными службами и местным муниципалитетом с целью создания многомерной системы поддержки, которая отвечала бы разнообразным потребностям детей и их семей.

Чтобы создать благоприятную среду, которая имеет решающее значение для развития детей, некоторые общины проводят «Семейную программу для родителей». В каждом участвующем сообществе есть координатор по вопросам семьи и сообщества, который помогает семьям получить доступ к социальным услугам, на которые они имеют право, обучает их родительским навыкам, помогает управлять своим бюджетом и использует ресурсы сообщества для создания позитивной образовательной среды.

«Семейный наставник» привязан к семье и работает в полном сотрудничестве с наставником ребенка. Он поддерживает родителей в течении 1,5 лет, являясь для семьи

активным слушателем и помогая прийти к личностным изменениям. Родители участвуют в групповых мероприятиях, среди которых семинары на соответствующие темы и совместные занятия с детьми (экскурсии, праздники, творческие мастерские).

В настоящий момент дополнительно реализуются еще две подпрограммы Youth Futures:

● «Baby Futures» («Будущее детей») – программа, в которой модель Youth Futures применяется для оказания помощи семьям из групп риска с детьми в возрасте до трех лет. Реализуется в шести областях, в том числе в арабском секторе. Программа охватывает 100 родителей в каждом населенном пункте ежегодно, как дома, так и в пространстве сообщества. Индивидуальное вмешательство проводится дома ежегодно для 30 семей, которые особенно нуждаются в помощи.

● «Youth Futures Alumni Network» – социальная сеть для выпускников Youth Futures, обучающихся в 8-12 классах. Под руководством наставников-выпускников участники опираются на личные, семейные, социальные и академические достижения выпускников. Наставники также работают волонтерами в своих общинах и служат послами программы. Программа The Parents for Change («Родители за перемены») поддерживает родителей выпускников Youth Futures, позволяя им развивать навыки управления поведением детей в подростковом возрасте и создавать сети поддержки взаимного наставничества для родителей.

Исследование, проведенное израильским Институтом Digma в 2016 году для недавних выпускников программы Youth Futures, показало: 96% видят своего наставника как человека, который помогает им преуспеть в жизни в значительной или очень большой степени; 84% отмечают, что программа помогла им повысить субъективное ощущение благополучия; 79% отмечают, что программа помогла подготовиться к средней школе или к поступлению в вуз в значительной или очень большой степени; 75% отмечают, что Youth Futures помогла им взять на себя больше ответственности за свои действия; 76% считают, что программа помогает снизить использование физического насилия для решения проблем.

Сегодня в Youth Futures участвуют более 10 тыс. детей и семей из разных слоев населения и сообществ, включая общины харедим, арабов, бедуинов и друзов. Программа проводится в 35 местных муниципалитетах по всему Израилю в сотрудничестве с более чем 200 различными школами, в ней трудятся десятки профессиональных сотрудников.

Таким образом, программам взаимного наставничества в Израиле уделяется особое внимание: перед государством стоит сложная задача по интегрированию детей из разных областей и секторов в единое пространство, создаваемое для детей, подростков и их семей в процессе наставничества.

1.2.3. Опыт США: взаимное и корпоративное наставничество

Опыт применения таких программ в системе образования европейских государств и США показывает, что объединение групп под эгидой «наставничество» обеспечивает

отличные показатели в учебной и внеурочной деятельности, развиваются наставнические движения, и создаются научные молодежные организации.

По данным международного рейтинга The Times Higher Education World University Rankings (2016-2017гг.), благодаря программам наставничества в зарубежных вузах вдвое возросло число выпускников, считающих, что образование стоило затраченных времени и средств; выпускники и студенты, у которых во время учёбы были наставники, не только получают доступ к «социальному лифту», но и двигаются по карьерной лестнице в несколько раз быстрее. Например, для адаптации студентов соответствующих вузов в профессиях в области архитектуры, инжиниринга и строительства, в США, где по мнению многих экспертов, накоплен весьма солидный и продуктивный опыт наставничества, существует CREATE Mentoring Program[5], в рамках которой наставники в диаде «работник-студент» помогают познать реальные условия и секреты профессии, возможности карьерного роста, используя активные формы работы: посещают местные архитектурные и инженерные бюро, места активных строительных работ, участвуют в Днях профессий, в различных конкурсах и Днях соревнований с другими региональными образовательными организациями. К наставничеству привлечены профессионалы отрасли, которые осуществляют своё наставничество в двенадцати недельный срок, которого по многолетним наблюдениям достаточно для реальной помощи студенту. Как это происходит? Первоначально студенты встречаются как общая школьная команда, получают задачу и работают совместно со сверстниками и отраслевыми наставниками, чтобы разработать решение, которое они представят для защиты на конкурс в День соревнований. Знания, необходимые для решения проблемы, будут предоставлены во время рабочих сессий и карьерных презентаций в сфере строительства, промышленности, техники и архитектуры. Предполагается также минимум две «полевые» поездки (например, в 2019 году около 2000 старшеклассников будут привлечены к участию в образовательно форуме «Cal Expo» на полдня практических занятий по поиску работы). Другими предлагаемыми местами, куда предполагаются поездки, могут быть архитектурные фирмы, инженерные бюро, места активной строительной работы или учебные заведения. Последние сессии - подготовка к конкурсу и участие в нем. Основное обязательство, которое берет на себя компания – дать сотрудникам возможность уделять время программе CREATE Mentoring. Команды встречаются в учебных аудиториях или после занятий с конца августа до начала декабря. Как минимум семь из десяти двухчасовых занятий проводятся либо в образовательной организации, либо в офисе наставников. Ведущие наставники должны присутствовать минимум на семи из десяти обязательных сессий. Помощников наставников просят посетить как минимум три из десяти сессий. Результаты CREATE Mentoring Program: повышается имидж компании; предоставляются сетевые возможности для профориентации и познанию профессии; осуществляется связь фирм с талантливыми, мотивированными потенциальными

[5] https://www.srbx.org/create-mentoring-program.html

будущими сотрудниками; совершенствуются навыки и умения молодых специалистов и т.п. Кроме того, программа предлагает ещё ряд мероприятий, которые проводятся в течение года: участие в знаковых событиях отрасли; специальные наставнические занятия; экскурсии; приобретение опыты подготовки специальные докладов и презентаций по своей работе, опыта как докладчиков; приобретение опыта в разработке проектов, предоставляя стипендии и награды участникам и лучшим наставникам.

В каждом университете США действуют программы наставничества, включающие поддержку как студентов, так и преподавателей. Эти программы включают поддержку мигрантов, людей с ограниченными возможностями здоровья, защиту прав личности и т.п.

Один из таких University of Washington Bothell[6] кроме обычных программ наставничества осуществляет поддержку сексуальных меньшинств, реализуя диады «студент-студент» и преподаватель-студент»[7].

Программа наставничества Bellevue College Tenure-Track[8] предназначена для поддержки и адаптации недавно принятых штатных преподавателей и осуществляется первый год их деятельности, предлагая индивидуальное и групповое наставничество. Каждая пара наставник-подопечный взаимодействуют по правилу «один - на - один» и сохраняет конфиденциальность и встречается не менее двух часов в квартал, чтобы поддержать подопечного в тех областях, в которых он больше всего нуждается/хочет поддержки. Подопечные в период наставничества обязаны также посещать руководителя программы наставничества и заполнять для него экспертную анкету, информируя о процессе наставничества. Для других преподавателей действует Программа дополнительного наставничества, направленная на поддержку профессионального и карьерного роста. Например, в 2017 году 34 студента факультета получили 166 часов наставничества с обученным наставником факультета, а сами наставники получили в общей сложности 46 часов наставнической подготовки Требования к наставнику-преподавателю: наставники должны: быть не младше 21 года, иметь положительную характеристику от коллег, не иметь судимости за последние пять лет и истории преступлений против детей.

Наставники студенты должны: обучаться в этом колледже, иметь хорошие оценки, регулярно посещать занятия, иметь возможность найти время для встречи с подопечным не менее чем 1 час в неделю очно или онлайн [9].

Вообще в США наставничество присутствует обязательно во всей системе образования, часто такие программы являются едиными во всем штате. Так, на протяжении более 10 лет

[6] https://www.uwb.edu/news/august-2019/mentor-video
[7] https://www.uwb.edu/news/august-2019/mentor-video
[8] https://www.bellevuecollege.edu/facultycommons/mentoring-and-advocacy/
[9] https://www.bellevuecollege.edu/facultycommons/mentoring-and-advocacy/

программа наставничества (OMP) штата Орегон[10] оказывает поддержку школьникам и студентам, начинающим учителям и администраторам. Программа оказала положительное влияние на образование по всему штату. Вот результаты ее реализации за 2008 - 2019 учебные года: 731 975 учащихся получали поддержку от своих одноклассников и педагогов, что помогло им успешно учиться и определиться в профессии; 1718 опытных педагогов поделились своими навыками как наставники с молодыми педагогами; 716 начинающих администраторов получили наставническую помощь от 321 опытного руководителя и др. Вот только несколько отзывов участников OMP: «Орегонская программа наставничества была неоценима в моих достижениях в первый год моей педагогической деятельности. В тот учебный год я была растеряна, эмоционально подавлена множеством новых обязанностей, контактов и большой занятостью на работе. Я бы не справилась, если бы мне не помогли администрация и в большей степени мой наставник, имеющий большой опыт работы, своими советами и примерами, и даже замещая меня в моей работе» (Начинающий учитель, 2019); «Наставники немного похожи на шлем и наколенники – вы понимаете о чем я, если катаетесь на роликах - они бескорыстно делают свою работу, чтобы защитить и помочь в случае нашего падения, и сделать все, чтобы нам было комфортно в своей деятельности, принимая риски на себя, стараясь обезопасить нас» (Начинающий учитель, 2018); «Сейчас я наблюдаю, как один из моих первых подопечных берет на себя роль лидера на третьем курсе обучения…» (Наставник, 2018); «Наставник поощряет меня в совершенствовании процесса управления, учит строгости, последовательности в работе. Она помогает мне остаться самим собой и быть уверенным в своих поступках» (Начинающий администратор, 2019). Приведённый краткий обзор демонстрирует впечатляющие результаты наставнических программ.

В школах США ученик, имеющий неудовлетворительные оценки или дивиантное поведение, отдаётся под присмотр старших товарищей, формируются диады «ученик-ученик», которые помогают наставляемому стать лучше: подтянуть учёбу или отказаться от общения с сомнительными компаниями. Кроме того, одарённым учащимся доверяется быть наставниками тех, кто имеет сложности (в основном учебные). Наставляемому товарищи помогают повышать успеваемость, строить отношения в коллективе. В центре внимания таких программ наставничества основной задачей является расширение возможностей молодёжи в получении образования и социализации[11].

Централизовано научно-методическое обеспечение наставничества в США осуществляет The National Mentoring Resource Center (Национальный ресурсный центр наставничества)[12]. Именно он предоставляет всю необходимую справочную, научную и методическую литературу, примерные программы, учебные планы, руководства и другие ресурсы для исследователей и практиков. Все они находятся в открытом доступе и постоянно обновляются.

---

[10] https://www.oregon.gov/ode/schools-and-districts/grants/mentoring/Documents/ImapctInformationBrief.pdf
[11] https://www.prodlenka.org/psihologija/2856-preimuschestva-ispolzovanija-programm-nastavn.html
[12] https://nationalmentoringresourcecenter.org/

На платформе центра имеется информация для всех категорий наставников и наставляемых обо всех видах наставничества.

1.2.4 Опыт наставничества в образовательных организациях стран Азии

Анализ наставничества в странах Азии, составленный по публикациям в журнале «International Journal of Mentoring and Coaching in Education of Asia» показал, что в последние три года предпочтение в азиатском регионе отдаётся, наряду с традиционными, нескольким новым видам наставнической деятельности.

Во-первых, весьма популярной формой называется партнёрское наставничество по типу «равный – равному» (Peer-to-peer Mentoring), когда наставник является равным по уровню подопечному, но обладает большими знаниями, опытом, которыми и делится с ним. Во-вторых, виртуальное наставничество (Virtual Mentoring), когда советы и рекомендации наставника подопечному даются в режиме он-лайн. Здесь при любой своей необходимости, подопечный самостоятельно обращается к наставнику. Особенностью такого наставничества является то, что 1) оно может включать несколько наставников для одного наставляемого, 2) наставник может находящихся за пределами места жительства наставляемого, 3) наставник может быть поставщиком знаний и опыта, необходимого наставляемому, но который он не может получить по месту учёбы или проживания. В-третьих, ещё один вид - флэш-наставничество (Flash Mentoring), предполагающее одноразовые или не многократные встречи. Такая разовая помощь эффективна в решении не сложных ситуаций или при необходимости получить совет от «точечного» специалиста в ограниченном временном интервале. Как отмечается в публикации, все эти виды демонстрируют эффективность и весьма популярны.

В основе практически всех наставнических программ и методологий Китая присутствует мудрость Конфуция, который и сейчас пользуется большим уважением как величайший Мудрец и Учитель. «Если три человека идут вместе, несомненно, что среди них есть те, кто может быть моим учителем» - эти слова Конфуция цитируются в многих программах наставничества, основная мысль которых учиться можно и нужно у любого человека. В китайской мифологии есть легенда о восьми бессмертных даосах, которая учит, как в полной мере использовать способности и сильные стороны каждого и преуспеть в достижении своей и общей цели. Наставничество в Китае основано на несколько иной логике – наставники, выполняя свои роли, совершенствуют в первую очередь себя, открывая дорогу другому, наставники сами растут, преодолевая вместе с наставляемыми их трудности и препятствия, наставники прокладывают дороги и тропинки к новым истинам. Во всех школах Китая есть структурированная система наставничества, в первую очередь, учителей, поскольку учителя, сами пройдя такую школу, более ясно представляют себе такую роль. Каждому молодому или новому учителю назначается наставник - опытный коллега (гугана), который является таковым

примерно 3 года. Далее процесс наставничества охватывает все аспекты обучения, все ступени обучающихся, управление школы. В Шанхае, например, самая известная программа наставничества директоров школ, где молодые и новые директора получают помощь от опытных руководителей не только в индивидуальном процессе, но и в групповой работе. Наставничество же в отношении учеников обычно проходит в форме «учебно-исследовательской группы» (цзяояньчжу), либо в виде «групп подготовки к уроку» (бэйкэчжу). Большинство учебно-исследовательских групп собираются раз в неделю примерно на два-три занятия (каждое по 40 минут). Это время входит в рабочие часы педагога, чтобы наставничество было гарантировано качественным. Эксперты в области наставничества китайский подход считают слишком структурированным, формальным и достаточно жёстким, не отвергая при этом его весьма высокие результаты.

В школах Сингапура основная цель наставничества связана с повышением эффективности в первую очередь образовательного процесса с опорой на учёт разных стартовых возможностей школьников. В этих целях подбираются педагоги, определяются одноклассники или приглашаются родители для реализации индивидуального подхода к каждому наставляемому, оказания ему помощи в понимании образовательного маршрута. В реальной практике Сингапура, как указывают исследователи, наибольший эффект дают диады «ученик-ученик» и «ученик-родитель одноклассника». При определении эффекта наставнической деятельности важным показателем выступает обучение приёмам взаимодействия с наставляемым и необходимыми в этом процессе специалистами, оценивается участие в различных программах и тренингах, связанных с повышением своих знаний и умений, с целью приобретения необходимого опыта. За начинающим наставником в обязательном порядке закрепляется опытный наставник и к самостоятельной работе начинающий наставник сможет приступить только после заключения о такой возможности специальной комиссии на основе представления опытного наставника.

Службы дружбы и наставничества в Сингапуре помогают детям и молодежи, которые находятся в неблагоприятном положении или демонстрируют рискованное поведение. Наставники и друзья являются опытными гидами старшего возраста, которые служат образцами для подражания, тренерами, друзьями и помощниками. Они помогают облегчить переход к подростковому возрасту, с одной стороны, поддерживая и с другой, бросая вызов этим молодым людям.

Frenz mentoring – это программа наставничества для студентов из институтов технического образования (ITE), которым требуется поддержка / помощь в следующих областях: поддержка семьи, успеваемость или мотивация в школе.

Программа помогает развивать и прививать такие ценности, как обучение на протяжении всей жизни, предпринимательское мышление и отдача обществу посредством целого ряда мероприятий (например, интерактивных групповых рабочих сессий, консультирования и проектов общественных работ).

Программа экспериментального обучения и наставничества (Experiential Learning & Mentoring Programme) направлена на то, чтобы побудить молодежь отказаться от практики бесцельного времяпровождения и траты свободного времени после школы. Они предоставляют молодым людям, которые нуждаются в поддержке, «открытую дверь» к ним и открытое сообщество, чтобы помочь им добиться успеха и положительных результатов в жизни дома и в школе.

Программа Evergreen Bees Mentoring помогает ученикам 4–6 классов начальной школы из неблагополучных семей, которые не склонны к учебе или имеют слабый родительский контроль в нерабочее время. Эта программа направлена на повышение их мотивации к обучению и создание академической базы посредством обучения и контролируемого игрового времени с наставниками-добровольцами.

Программа «Спорт, обучение и программы наставничества» (S.T.A.M.P) помогает детям из группы риска и молодежи, находящейся в ТСЖ, в Джуронге справиться с школьными нагрузками. Эта программа нацелена на то, чтобы подтянуть обучающихся в их академических, физических и жизненных навыках с помощью спорта, обучения и наставничества.

MightyKids, Families & Community (MightyKFC) управляется Центром Деятельности для детей и молодежи от 6 до 19 лет в поместье Телок Бланга. Эти молодые люди могут принять участие в веселых и оздоровительных мероприятиях, а также в программах культурного обогащения. Программа стремится расширить возможности этих молодых людей и предоставить им безопасную и обучающую среду.

1.2.5 Опыт наставничества в образовательных организациях Австралии

Особенностью практик наставничества Австралии является подход, при котором в определении наставника учитываются гендерные особенности будущего наставляемого, что позволяет найти с ним более тесный контакт и достичь более высоких результатов. При этом предпочтение все же отдаётся наставникам-женщинам (в общей практике наставничества на 8 женщин там приходится 1 мужчина наставник).

Наставничество является сложным процессом. В 2005 году в Австралии было разработано «Руководство для поддержки и наставничества обучающихся» Управлением благосостояния студентов при Департаменте образования и обучения Нового Южного Уэльса. Данные рекомендации были призваны обеспечить надлежащее отношение между учеником и наставником, определяющее их четкие ожидания. Это требование включает в себя: обучающие программы по защите детей, обязанность заботиться и строить соответствующие отношениями между персоналом и обучающимися, являющиеся важными компонентами этого процесса.

Ключевые элементы успешных программ наставничества включают в себя:

- утверждение руководителя;
- поддержка сотрудников образовательной организации и школьного сообщества;
- соглашение на участие обучающихся;

• информированное согласие родителей и, при необходимости, их постоянная поддержка;

• реалистичные ожидания того, чего может достичь программа;

• регулярные официальные встречи с протоколированием целей (повестки дня) и результатов;

• ведение учета, соответствующего деятельности, последовательный мониторинг и оценка программы;

• начать с небольшой, управляемой программы.

Отбор подопечных

Учащиеся должны дать свое согласие на участие в программе наставничества. Наставничество – это не всеобщая панацея, и для некоторых групп обучающихся его применение будет более результативным, чем для других.

Программы наставничества особенно эффективны в переходные периоды (например, из дошкольного учреждения в общеобразовательное). Наставники могут:

• обучать воспитанников детских садов социальным навыкам и способствовать их адаптации к школе;

• помочь учащимся второго класса развивать навыки обучения на этом этапе и облегчить переход из 2 в 3 класс;

• поддерживать переход учащихся из начальной в старшую школу;

• расширить знания о возможностях образования и обучения и дальнейшего образования.

Руководителям и супервизорам дается напоминание о том, что эффективное управление выявленными рисками требует более тщательного наблюдения и усиленного ухода за младшими и менее адаптированными учениками.

Участие родителей

Родители должны быть проинформированы о цели программы, ожидаемых результатах и прогрессе их детей. Им должна быть предоставлена возможность обсудить данные программы с супервизором. Желательно, чтобы родители встретились с наставниками своих детей. Их согласие должно быть получено до того, как ученик будет включен в программу. Родители также при желании имеют право отказаться от продолжения прохождения программы уже после начала процесса наставничества.

Участие сообщества

Консультации и обсуждение с более широким школьным сообществом также важны. Важно, что ключевые школьные общественные группы, включая родительские группы, осведомлены о целесообразности наставничества и информирование о том, как программа будет осуществляться в школе. Реализация любой программа зависит от продемонстрированных результатов программы.

Предоставление школьному сообществу результатов с доказательством того, что наставничество дает положительные результаты и обсуждение опасений, которые могут возникнуть у сообщества относительно характера наставничества, поможет обеспечить поддержку программы.

Выбор наставников

Наставники могут включать учителей, обучающихся и участников сообщества, которые имеют:

- знание соответствующих вопросов о защите детей;
- долгосрочная приверженность программе;
- уважение к альтернативным взглядам и культурам;
- способность сосредоточиться на потребностях учащегося;
- хорошие навыки понимания и слушания;
- способность позитивно относиться к поддерживаемому, без осуждения;
- знание того, когда обращаться за помощью к специалисту;
- готовность позволить ученику взять на себя ответственность за свои решения;
- готовность действовать по-другому;
- способность устанавливать твердые границы, которые помогут ученику в школе.

Сообщество наставников

Наставники сообщества, включая родителей, увеличивают количество взрослых наставников в образовательных организациях. Знание того, что взрослый добровольно пожертвовал своим временем, ради подопечного, может помочь учащимся почувствовать собственную ценность. Все взрослые наставники подписывают «Декларацию о запрете занятости». А в некоторых случаях и согласие на проверку.

Учителя - наставники

Чтобы ответить на все вопросы подопечных о программах, учителя иногда проводят индивидуальные занятия или занятия в небольших группах для учащихся в рамках внеурочной деятельности. Такая встреча-инструктаж может пройти неформально и, вероятно, будет краткой. Это также относится к наставничеству, обучению или коучингу, однако, когда это предполагает регулярное выделение времени.

Вступление в договоренность о наставничестве требует предварительного планирования и тщательного рассмотрение других обязательств учителя. Учителя должны быть осведомлены о своих разных роли наставника и учителя и убедиться, что обе остаются независимыми.

По мере удовлетворения потребностей ученика или группы в обучении учитель перестает быть наставником. Целесообразность этой стратегии определяется потребностями обучающихся.

Контроль процесса наставничества

Успех программ наставничества, как и других программ, требует приверженности и энтузиазма. Выбор и назначение соответствующего руководителя имеет важное значение для успеха программы. Контролирующий орган может играть дополнительную роль в рамках школы, например, советник, начальник социального обеспечения, школьный консультант, старший преподаватель, консультант по вопросам карьеры или координатор группы поддержки обучения. Для того, чтобы занять позицию наставника, необходимы: эффективное общение, такт, терпение и дипломатия, и организационные навыки. Назначение помощника супервайзеру рекомендуется для уменьшения рабочей нагрузки и обеспечения непрерывности программы.

Роль руководителя включает в себя:

• оценку рисков;

• обеспечение того, чтобы обязанность о заботе обо всех учениках была первостепенной при определении того, как программа будет работать;

• информирование директора и утверждение программы;

• набор наставников и обеспечение их долгосрочного сотрудничества;

• подбор на соответствие учеников с наставниками;

• организация вспомогательных инструментов для занятий наставничества;

• мониторинг отношений между наставником и учениками:

- разрешение нереальных ожиданий;

- вмешательство, если отношения становятся несоответствующими;

- напоминание наставникам и студентам об их целях.

• координация, мониторинг и оценка программы;

• организация и проведение инструктажа для наставников (после каждого занятия) и учеников;

• ведение учета отзывов, включая любые поднятые вопросы и способы их решения;

• предоставление отчетов о ходе работы руководителю, по мере необходимости;

• немедленно обращаться к директору по любым вопросам, связанным с защитой детей;

• организация праздничных мероприятий для обозначения ключевых этапов программы.

Кроме того, руководитель несет ответственность за:

• планирование встреч с ключевыми сотрудниками;

• продвижение программы в школьном сообществе;

• поиск подходящих мест для наставничества.

1.3. Выводы

Так, мировой опыт развития программ наставничества предлагает значительное количество норм, практик, традиций и правил, которые необходимо адаптировать при переносе на отечественную систему образования, предварительно рассмотрев саму возможность интеграции зарубежных подходов с учетом специфики общественных, культурных, семейных и образовательных паттернов поведения и систем. В некоторых случаях простое перенесение зарубежного опыта недопустимо – необходима собственная методология, разработанная с учетом особенностей отечественного дискурса и пространства, и направленная на организацию всероссийского института наставничества.

Опыт проведения программ наставничества в образовательных организациях в Великобритании является положительным: программы доказали измеримую качественную и количественную эффективность. Так, подростки, вовлеченные в проекты по взаимному наставничеству, отмечали улучшение самочувствия и субъективного ощущения счастья; повышение уровня самооценки и уверенности в себе; а также прогресс в школьной успеваемости. Перечисленные показатели характерны как для наставников из числа сверстников, так и для наставляемых. Образовательные организации отмечают уменьшение количества прогулов, снижение количества исключений по причине девиантного поведения, а также сокращение случаев буллинга.

Появление целевых программ наставничества в Израиле обусловлено сложной социально-политической ситуацией. Программы взаимного наставничества призваны объединить детей и подростков с периферии, и центральных областей для совместного проживания и социализации на единой территории. Выпускники программ по взаимному наставничеству отмечают повышение уровня субъективного благополучия, уровня ответственности за свои действия; в учебной деятельности отмечается повышение успеваемости. Некоторые ученики прошли к выводу, что программа помогла им лучше подготовиться к поступлению в высшие учебные заведения.

В странах Азии наряду с традиционными видами используют виртуальное наставничество, при котором советы и рекомендации наставника наставляемому даются в режиме онлайн. При любой необходимости наставляемый сам обращается к наставнику.

В Австралии при определении наставника учитываются гендерные особенности будущего наставляемого, что позволяет найти с ним более тесный контакт и достичь более высоких результатов.

Продолжительность и эффективность программ заслуживает пристального внимания со стороны отечественного института наставничества с возможностью адаптации их к российским реалиям.

Анализ лучших отечественных практик наставничества показывает, что в настоящее время в Российской Федерации активно идет:

– формирование соответствующего разным формам наставничества нормативного и учебно-методического обеспечения, организационно-методической основы для внедрения и последующего развития механизмов наставничества обучающихся образовательных организаций, в том числе с привлечением представителей региональных предприятий и бизнеса к этой деятельности;

– внедрение программ наставничества для обучающихся в рамках взаимодействия с предприятиями, профильными общественными объединениями;

– методическая поддержка деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в организации работы по развитию наставничества;

– обеспечение создания и развития организационных механизмов вовлечения наставников в работу с обучающимися образовательных организаций;

– обновление содержания образовательных программ, методик преподавания и оценивания результатов освоения образовательных программ, направленных на формирование активной гражданской позиции у каждого обучающегося, а также на достижение целевых показателей наставничества Национального проекта «Образование» в части воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

1.4. Характеристики наиболее результативных программ и (или) мероприятий по вовлечению обучающихся общеобразовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, в различные формы сопровождения, наставничества и «шефства»

Программа/мероприятие №1	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2012-по наст.время
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации; Среднее (полное) образование. ПОО. Подростки 7-11 классов; учащиеся ссузов.
Тип наставничества	Менторинг
Наименование программы и (или) мероприятия	Проекты «WorldSkills Russia»
Описание программы	Программа ранней профориентации, профессиональной подготовки обучающихся и соревнований обучающихся в профессиональном мастерстве. Главная цель программы – повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования за счет использования лучших практик, организации и проведения конкурсов профмастерства.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Наставниками могут выступают: - члены национальной сборной «WorldSkills Russia», наставники следующих составов членов национальной сборной; - участники региональных и национальных чемпионатов «Молодые профессионалы («WorldSkills Russia»)» становятся мастерами производственного обучения и преподавателями в колледжах и вузах, готовят студентов к участию в чемпионатах; - члены национальной сборной «WorldSkills Russia» становятся наставниками для мастеров производственного обучения и преподавателей. Основные принципы отбора: профессионализм (опыт в отрасли); наличие рекомендаций; наличие завершенных проектов; тестирование и ситуационные задачи; структурированное интервью. Обучение: знакомство с движением в рамках ближайшего чемпионата; наличие дистанционного обучения наставников по компетенциям WorldSkills; организация учебно-тренировочных

	сборов; участие в конкурсе наставников и профориентационных практик.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	В качестве механизмов независимой оценки результатов деятельности наставников при подготовке кадров выступают: - для студентов ПОО и ВО - государственная итоговая аттестация в формате демонстрационного экзамена по стандартам WorldSkills; участие студентов колледжей и вузов в системе чемпионатов «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) на региональном уровне, уровне федерального округа и национальном уровне; - для молодых специалистов: корпоративные (отраслевые) чемпионаты по стандартам WorldSkills (для молодых рабочих и учащихся учебных учреждений в рамках действующих производств в возрасте от 17 до 28 лет); WorldSkills Hi-Tech – чемпионат сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills (для молодых специалистов в возрасте 18–28 лет). После каждого соревнования отслеживается образовательная траектория победителей - анализируется, как готовился каждый победитель, как была организована подготовка в его образовательной организации, как проходила работа с наставником. Механизм процесса оценки профессиональных достижений, вся система критериев, субкритериев, аспектов, на основе которых эксперты оценивают и количественно взвешивают достижения каждого участника, детально регламентированы. Это вносит определенность в оценочную процедуру и дополнительно ограничивает возможную субъективность экспертов.
Описание системы мотивации наставников	Организация и проведение конкурса наставников и профориентационных практик; Создание условий признания достижений не только наставляемого, но и тренера-наставника; Благоприятный психологический климат, обеспечение высокого уровня взаимной поддержки в группе обучающихся и тренеров-наставников; Приобщение к широкому профессиональному сообществу WorldSkills, что дает возможность общаться и делиться опытом с коллегами из других регионов и стран; Расширение сферы практического применения компетенций; Повышение профессионального мастерства;

	Возможность оценки индивидуальных достижений и формирования персональных образовательных траекторий; Использование в практике организаций ПОО методики WorldSkills дает ясные ориентиры для профессионального развития наставников из числа преподавателей и мастеров профессионального обучения. Организуя соревнования WorldSkills и готовя к ним собственных учеников, педагоги колледжей впитывают новый опыт, осваивают современные методики подготовки.
Описание результатов	За чемпионатный цикл 2017-2018 годов в Российской Федерации состоялось 85 региональных чемпионатов «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» во всех субъектах Российской Федерации, прошедших с сентября 2017 года по март 2018 года, из них 47 чемпионатов проведено с начала 2018 года. В Национальном чемпионате «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» приняли участие более 800 конкурсантов (из них около 150 юниоров) и более 850 экспертов. В 2018 году соревновались конкурсанты из более чем 80 субъектов Российской Федерации, а к организации Национального чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» привлечено около 900 волонтеров. За время проведения соревнований площадки Национального чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» посетили свыше 50 тыс. зрителей из всех субъектов Российской Федерации, в чемпионате приняли участие представители 458 образовательных организаций, из них 438 профессиональных образовательных организаций и 20 образовательных организаций высшего образования. Вне зачета соревновались 7 зарубежных конкурсантов по 7 компетенциям из 4 государств. Национальный чемпионат «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» посетили 17 зарубежных экспертов. Проведение подобных мероприятий выявляет не только личные профессиональные качества участников, но и уровень профессиональной подготовки в той стране, которую представляют конкурсанты. По итогам EuroSkills-2018 сборная команда Российской Федерации заняла первое место в балльном и медальном зачетах, завоевав наибольшее количество золотых медалей среди всех 29 стран-участниц: 9 золотых медалей, 8

	серебряных медалей, 2 бронзовые медали и 10 медальонов за профессионализм.
Наименование зарубежного партнера	«WorldSkills Russia» является частью чемпионатов профессионального мастерства по стандартам «WorldSkills».
Программа/мероприятие №2	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2017-2025
Уровень образования, целевая аудитория	Организации дополнительного образования; ПОО. Подростки 7-11 классов; учащиеся ПОО. 12 - 16-летние школьники - участники технологических кружков.
Тип наставничества	Менторинг. Тьюторство. Наставничество. Корпоративное наставничество.
Наименование программы и (или) мероприятия	Кружковое движение НТИ
Описание программы	Кружковое движение — это всероссийское сообщество энтузиастов технического творчества, построенное на принципе горизонтальных связей людей, идей и ресурсов. Ядро этого сообщества составляют 12 - 16-летние школьники- участники технологических кружков и группы технологических энтузиастов, крупные компании, госкорпорации, проекты на стыке образования, науки и технологического бизнеса. Такая экосистема позволит создавать работающие форматы для взаимодействия между всеми участниками Кружкового движения.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Создана академия наставников (совместный проект Фонда «Сколково», Агентства стратегических инициатив, проекта «Академия наставников», Открытого университета Сколково (ОтУС) и Кружкового движения НТИ). Задача проекта — создание системы массовой подготовки и сертификации наставников. Для этого создаются онлайн-курсы и проводятся очные интенсивы по подготовке наставников проектного обучения — Школы наставников. Создана «биржи наставников» — площадка трудоустройства наставников для школьных и студенческих проектов и команд. Обучение в Академии проходит в двух форматах подготовки организаторов и наставников проектной деятельности: онлайн-курсы и очные мероприятия (школы наставников). Участие в школах наставников проводится на конкурсной основе. Для участия в отборе необходимо подать заявку. Списки

	финалистов публикуются на странице мероприятия после подведения итогов отбора. Участие в школах бесплатное. Проводится конкурс лучших практик, решений, оригинальных идей (лайфхаков) наставников «Наставник PRO». В целях диагностики, сертификации и отбора наставников, разработки методик подготовки наставников, а также планирование индивидуальных траекторий обучения и развития наставников, коллективом авторов из Кружкового движения НТИ и Фонда «Сколково» в рамках проекта «Академия наставников» разработана модель компетенций наставника проектной деятельности.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	В рамках исследования использовались следующие методы: анкетирование респондентов; качественное интервью, проводимое удаленно или очно; экспертные семинары, проводимые в формате групповых мозговых штурмов на заданные ведущими темы; фокус-группы по сбору обратной связи.
Описание системы мотивации наставников	Возможность обучаться у квалифицированных сотрудников; участвовать в мероприятиях Кружкового движения НТИ и его социальных партнеров; получить сертификат о прохождении стажировки; завести новые знакомства в области технологического предпринимательства. Создана площадка для организации стажировок и трудоустройства наставников для школьных / студенческих проектов и команд.
Описание результатов	В долгосрочной перспективе (15 - 20 лет) результатом реализации данной программы станет создание к 2025 году массива российских технологических компаний силами «второго поколения» НТИ, участников Кружкового движения.
Наименование зарубежного партнера	-
Программа/мероприятие №3	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2018-по наст.время
Уровень образования, целевая аудитория	Обучающиеся 6–11 классов общеобразовательных организаций, включая детей с ограниченными возможностями здоровья.
Тип наставничества	Менторинг. Тьюторство. Наставничество. Корпоративное наставничество.

Наименование программы и (или) мероприятия	Программа ранней профориентации «Билет в будущее»
Описание программы	Профессиональные области деятельности (профессиональные сферы, индустрии) – это группы профессий, связанные общим полем деятельности и карьерными перспективами. В контексте профориентации профессиональные области деятельности важны как одна из категорий, в отношении которых происходит самоопределение участника. Функционал платформы для школьников – индивидуальная диагностика, возможность выбора площадок для прохождения профориентационных мероприятий, знакомство с рекомендациями по составлению индивидуального учебного плана и построению профессиональной траектории. Также платформа содержит личные кабинеты для школ (для ввода персональных данных детей), региональных координаторов проекта, площадок для прохождения профориентационных мероприятий, наставников и других участников проекта.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Наставники отбираются из числа: - специалистов, отвечающих за проведение практических мероприятий с участниками проекта и последующую рефлексию полученного опыта из фокуса профориентации; - представителей научных организаций, образовательных организаций среднего профессионального образования, образовательных организаций высшего образования, представителей промышленного предприятия или высокотехнологичного бизнеса, представителей иных организаций, имеющих соответствующую компетенцию. Квалификация наставника должна быть подтверждена документами. На сайте программы создана функциональная платформа для участников проекта, в т.ч., наставников. С помощью платформы возможно пройти индивидуальную диагностику, выбрать площадку для прохождения профориентационных мероприятий, познакомиться с рекомендациями по составлению индивидуального учебного плана и построению профессиональной траектории. Платформа содержит образовательные материалы для различных категорий лиц, задействованных в проекте, в том числе онлайн-курсы.

	В рамках Фестиваля профессий «Билет в будущее» проводится обучение педагогов-навигаторов. Программа может проводиться в очно-заочной форме. Очная часть программы реализуется в городах проведения Фестиваля профессий «Билет в будущее» путём проведения не менее 2-х очных мероприятий в формате лекций и практических занятий командой организатора Фестиваля. Участие в программе должно обеспечивать освоение слушателями современных технологий профориентационной работы, методологии проектной деятельности в мыследеятельностном и деятельностном подходах и построения индивидуальных образовательных траекторий развития. Программа направлена на совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области профориентационной деятельности в рамках образовательной организации по формированию готовности обучающихся к осознанному выбору будущей профессии. Образовательная программа повышения квалификации разрабатывается и реализуется организацией, имеющей лицензию на осуществление образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, в ходе программы участники получают сертификат о повышении квалификации (36 ак.ч.).
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	В ходе подготовки и проведения Фестиваля профессий «Билет в будущее» должна быть сформирована база данных, включающая в себя организации-партнеры, контакты экспертов и спикеров, прошедших обучение, перечень разработанных кейсовых заданий и видеофрагментов (в рамках мини-лекций).
Описание системы мотивации наставников	Проведение Фестиваля профессий «Билет в будущее»; Создание сообщества педагогов-навигаторов в ходе подготовки и проведения Фестиваля; Проведении программы повышения квалификации педагогических работников, задействованных в реализации проекта «Билет в будущее», для формирования у них специальных компетенций; Результаты тестирования, используемые в рамках проекта «Билет в будущее» для педагогов-навигаторов и педагогов общеобразовательных организаций дают полезную психолого-педагогическую информацию, помогающую направить и индивидуализировать педагогический процесс с учетом

	готовности обучающихся к осознанному профессиональному выбору.
Описание результатов	В 2019 году не менее 200 тысяч участников получат рекомендации по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями/областями. В рамках проекта предполагается массовая (более 6 тыс. человек) подготовка педагогов-навигаторов – представителей общеобразовательных организаций, непосредственно взаимодействующих с участниками и обеспечивающих педагогическое сопровождение их профессионального самоопределения с использованием рекомендаций по построению индивидуального учебного плана, которые были получены по итогам участия в проекте «Билет в будущее»
Наименование зарубежного партнера	Методика тестирования основана на научных трудах отечественных ученых и практике экспертов WorldSkills, Центра тестирования и развития «Гуманитарные технологии» при факультете психологии МГУ и сервиса профориентации «Профилум».
Программа/мероприятие №4	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2013-2019
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации; ПОО. Дети-сироты, подростки 7-11 классов; учащиеся ссузов; студенты вузов.
Тип наставничества	Корпоративное наставничество
Наименование программы и (или) мероприятия	Программа «Молодая энергия», реализуемая в рамках Концепции опережающего развития кадрового потенциала «РусГидро» «От Новой школы к рабочему месту».
Описание программы	Программа направлена на внедрение механизмов успешной социализации и профессионализации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. На выявление в таких детях склонности к изучению технических наук, получение ими инженерных специальностей. Программа, в том числе предусматривает вовлечение работников компании в волонтерское движение для активного участия в жизни воспитанников детских домов.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Создана система корпоративного волонтёрского движения для активного участия в жизни воспитанников детских домов (организация экскурсий на ГЭС, профориентационные

	конкурсы, выставки на гидроэнергетическую тематику, совместные праздники, спортивные мероприятия и т.д.). В целях методического обеспечения работы наставник-наставляемый было разработано руководство наставника по проведению шести индивидуальных встреч с подростком, длительность реализации программы в рамках одной пары составляет от 3 до 8 месяцев. С учетом особых потребностей в области реабилитации и социальной адаптации указанных групп в программе может быть введена позиция тьютора как субъекта профессионального сопровождения пары наставник-подопечный. Тьютор обеспечивает формирование и реализацию индивидуальной образовательной программы исходя из целевой ориентации субъекта образования (подопечного) на собственное развитие и преодоление контекста формального образования. Кроме того, была разработана методика подготовки педагогов, психологов и социальных работников в качестве тьюторов программы и наставников, разработаны базовые требования для участников программы – тьюторов и наставников. Для волонтеров и педагогов детских домов – участников программы «Молодая энергия», проводятся обучающие семинары по развитию навыков индивидуального наставничества, проектные сессии «Проблемное поле и зоны развития программы «Молодая энергия», интерактивные модули по практике профориентационной работы с детьми и подростками и т.п.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Основной показатель эффективности реализации программы - это количество детей-сирот, успешно адаптировавшихся к самостоятельной жизни, получивших среднее профессиональное энергетическое или техническое образование, трудоустроившихся на объекты компании (или другие предприятия отрасли), прошедших период профессиональной адаптации. Работники группы РусГидро, выступая волонтерами программы, способствуют выбору детьми профессий, необходимых в энергетике Программа получила высокую оценку, и работники — Никита Мухин (Новосибирская ГЭС) и Ольга Кудрина (АО «Дальневосточная генерирующая компания») — включены в топ-20 номинации «Наставничество в социальной сфере».

Описание системы мотивации наставников	Важной частью программы является внедренная в компании система мотивации работников, ставших усыновителями, опекунами или попечителями ребенка.
Описание результатов	Участники «Молодой энергии» - более 500 воспитанников 12 детских домов в регионах присутствия Группы РусГидро. «Молодая энергия» по социально-профессиональной адаптации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, вошла в список лучших Первого всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества». А также программа была представлена на круглом столе «Практики корпоративного волонтерства в наставничестве» всероссийского форума «Наставник-2018».
Наименование зарубежного партнера	-
Программа/мероприятие №5	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2018-2019
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации; ПОО. Подростки 7-11 классов; учащиеся ПОО; студенты вузов.
Тип наставничества	Менторинг. Тьюторство. Наставничество. Корпоративное наставничество.
Наименование программы и (или) мероприятия	Программа «Кадры будущего для регионов» Агентства стратегических инициатив (АСИ)
Описание программы	Инициатива АСИ «Кадры будущего для регионов» была запущена в 7 пилотных регионах - в Ульяновской, Московской, Тульской, Тюменской, Новгородской областях, Пермском крае и Татарстане. Инициатива направлена на формирование через систему наставничества региональных лидерских команд из числа активных и высокомотивированных детей и молодёжи, ориентированных на социально-экономическое развитие субъекта РФ («команды развития» регионов).
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Наставники привлекаются из числа представителей политической, научной и профессиональной элиты региона; тьюторы из числа студентов высших учебных заведений, участников педагогических отрядов. На сайте программы создана образовательная платформа, где можно пройти онлайн-курсы. В рамках повышения квалификации проводится обучение педагогов, тьюторов, наставников работе с

	высокомотивированными и одарёнными детьми. Организована эффективная индивидуальная работа с каждым одаренным подростком
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Удобная коммуникация с тьюторами и наставниками с помощью онлайн системы. Все участники инициативы подключаются к цифровой онлайн среде МЭО - основной образовательной площадке проекта.
Описание системы мотивации наставников	Формирование комфортной и качественной образовательной среды в домашнем регионе способствует процессу сохранения региональных кадров.
Описание результатов	Сегодня – это около 1400 школьников от 14 до 17 лет, около 140 тьюторов (студенты ведущих региональных вузов и ссузов), почти 160 наставников (представители региональных политических, культурных и деловых элит). В реализацию инициативы включились 142 организации среднего и малого бизнеса, они стали площадками для стажировок участников инициативы и проведения для них профессиональных проб. В пилотных регионах проектными командами реализуется 165 проектных идей.
Наименование зарубежного партнера	Case ID; School; Movie; Димси; Мобильное электронное образование; Одаренные дети
Программа/мероприятие №6	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2017
Уровень образования, целевая аудитория	Всего: 452 чел. До 80% целевой группы – дети и подростки с нарушениями развития, ограниченными возможностями здоровья или особыми образовательными потребностями.
Тип наставничества	Наставничество. Менторинг. Баддинг. Тьюторство.
Наименование программы и (или) мероприятия	«Наставники: не рядом, а вместе!»
Описание программы	Данный проект помогает детям, которым не хватает поддержки взрослого друга, «Младшим», и таким другом становится волонтер, «Старший». Он принимает ребенка, какой он есть, поддерживает, помогает раскрыть потенциал, почувствовать уверенность в своих силах, узнать базовые жизненные принципы, адаптироваться и полноценно участвовать в жизни общества.

Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Наставником может стать: человек, достигший 18-летнего возраста и желающий помогать детям; проживающий в регионе присутствия программы; понимающий роль и ответственность наставника, желающий поддерживать ребенка в долгосрочных отношениях; психически и эмоционально стабильный, имеющий навыки общения с ребенком (или желание приобрести таковые). Также необходимо прохождение бесплатного тренинга по подготовке наставников.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Сопровождение профессиональными психологами наставника и подопечного, а в дальнейшем постановка целей и задач для пары, контроль за изменениями, помощь и поддержка.
Описание системы мотивации наставников	Куратор программы сопровождает наставника на всем протяжении его наставнической деятельности. В задачи куратора входят психологическая поддержка наставника, проведение на регулярной основе мероприятий с наставниками для предотвращения эмоционального выгорания и поддержания мотивации наставника.
Описание результатов	Проект масштабирован на территории Российской Федерации в 20 регионах; Более 800 детей получили помощь подготовленного наставника; Более 1000 волонтеров прошли обучение и подготовку. В рамках проекта будет оказана социально-педагогическая поддержка: Оказана помощь 276 воспитанникам учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; 127 выпускникам этих учреждений; 49 детям и подросткам, воспитывающимся в семьях группы риска.
Наименование зарубежного партнера	Big Brothers Big Sisters
Программа/мероприятие №7	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2017
Уровень образования, целевая аудитория	Межуровневое взаимодействие специалистов всех уровней

Тип наставничества	Наставничество. Менторинг. Баддинг. Тьюторство. Взаимное наставничество. Корпоративное наставничество.
Наименование программы и (или) мероприятия	Первая международная конференция по наставничеству «GlobalMentori»
Описание программы	Тема конференции: «Оценка эффективности наставничества. Международный и российский опыт». Цель конференции — объединить международное и российское профессиональные сообщества для сбора и демонстрации практических доказательств эффективности наставничества как инструмента социальной, образовательной и профессиональной адаптации, достижения успеха и благосостояния.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Программа мероприятия была сформирована таким образом, чтобы каждый участник мог пополнить арсенал практических инструментов для решения задач собственной организации. Программа состояла из трёх тематических блоков: «Наставничество для подростков», «Наставничество для студентов» и «Наставничество в бизнесе».
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Онлайн-карта российских практик наставничества (организации, реализующие программы социального, профориентационного и профессионального наставничества).
Описание системы мотивации наставников	Global Mentori — первая в России международная конференция по наставничеству, которая является площадкой для обмена опытом между зарубежными и отечественными специалистами и ведущими практиками в сфере наставничества.
Описание результатов	В конференции приняли участие 100 спикеров, 1559 посетителей, из 10 стран, из 60 регионов. Участники конференции договорились создать онлайн-карту российских практик наставничества, которая объединит все организации, реализующие программы социального, профориентационного и профессионального наставничества, — от региональных детских домов до госкорпораций.
Наименование зарубежного партнера	Global Mentori
Программа/мероприятие №8	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Великобритания
Год(ы) реализации	2009-2010
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации. Среднее (полное) образование. Подростки 8-12 классов

Тип наставничества	Взаимное наставничество
Наименование программы и (или) мероприятия	Пилотный проект MBF в Будмутском технологическом колледже (Budmouth Technology College)
Описание программы	Действует программа наставничества, проводимая студентами и направленная на поддержку других студентов. Наставничество сверстников (взаимное наставничество) было удачно интегрировано в систему школы. В отчете OFSTED 2010 года наставники из числа сверстников определены как «оказывающие превосходную поддержку».
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	В рамках пилотного проекта наставниками могли стать учащиеся, сами прошедшие программу наставничества в качестве наставляемых, а также те из учеников, у кого была высокая мотивация и хорошие показатели успеваемости по школьным предметам.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Сравнительные данные вовлеченных в наставничество со сверстниками, и тех, кто не участвовал в данной деятельности. В центре внимания исследования - посещаемость и благоприятный психологический климат.
Описание системы мотивации наставников	Успех программы сводится к реальной заинтересованности и усердной работе самих наставников и наставляемых для обеспечения успешной политики анти-буллинга в колледже. Именно взаимное наставничество дает возможность наставнику не только обучать и помогать, но и самому обучаться в процессе наставничества и развивать навыки противостояния буллинга. Мотивация наставника в данном случае – в преодолении собственных страхов и проработка новых навыков в работе с наставляемым. Эффективное использование взаимного наставничества позволило всем студентам чувствовать себя в безопасности благодаря возможности обратиться к различным наставникам, если, и/или когда они подвергаются буллингу.
Описание результатов	В результате политики колледжа для наставников были получены следующие результаты: • 60% наставников из числа сверстников улучшили свою посещаемость по сравнению с лишь 30% из тех, кто не был вовлечен в наставничество; • 50% наставников из числа сверстников улучшили свое поведение по сравнению с 30% тех, кто не выполнял роль наставника. Благодаря участию наставников из числа сверстников в ходе экспериментального проекта в

	Технологическом колледже Будмута были получены следующие результаты: • 80% подопечных улучшили свою посещаемость по сравнению с лишь 40% тех, кто не работал с наставником; • 60% подопечных улучшили свое поведение по сравнению с 20% тех, кто не работал с наставником;
Наименование зарубежного партнера	The Mentoring and Befriending Foundation
Программа/мероприятие №9	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Великобритания
Год(ы) реализации	2008-2010
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации. Начальное общее образование. Дети 1-4 классов; дети 5-6 классов.
Тип наставничества	Взаимное наставничество; Менторинг.
Наименование программы и (или) мероприятия	Проект MBF в начальной школе Брейди (Brady Primary School)
Описание программы	Специалистами начальной школы Брейди была создана и разработана программа наставничества для сверстников, рассчитанная на учащихся 4 и 5 классов, как часть пилотного проекта 2008-2010 MBF по анти-буллингу.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Все желающие ученики могут участвовать в данной программе. Образовательная организация предоставляет услуги по обучению наставничества учеников 6-го класса. Их подопечные – учащиеся 4 и 5 классов. Специалисты полагают, что навыки, полученные в ходе обучения, являются важной частью социального и эмоционального развития ребенка.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Через 2 года после внедрения проекта в школе была проведена проверка правительственным агентством по стандартам образования Ofsted, в результате которой были отмечены видимые результаты. Результатами деятельности наставников явились: повышение чувства ответственности у наставляемых, повышение своей «квалификации» у наставников, умение формулировать свое мнение, и развивать эмоциональный интеллект.
Описание системы мотивации наставников	Система мотивации пилотного проекта построена на знании возрастных особенностей, когда важное значение начинает приобретать сверстник, и он становится значимым другим-разница даже в 1 год позволяет чувствовать ребенка взрослым, важным и умеющим обучить младшего сверстника. Благодаря

	этой возрастной особенности, детям нравится быть наставником, что подпитывается одобрением со стороны куратора программы.
Описание результатов	Внедрение программы взаимного наставничества дало ученикам большую ответственность, повышение собственной «квалификации», формулирование своего мнения и способность развивать эмоциональный интеллект. И наставники, и подопечные отмечали такие личностные изменения, как значительное повышение уверенности и улучшение самооценки и стали полностью осознавать последствия буллинга. Оценка программы показала, что как наставники, так и подопечные отмечали такие личностные изменения, как значительное повышение уверенности и улучшение самооценки и стали полностью осознавать последствия буллинга.
Наименование зарубежного партнера	The Mentoring and Befriending Foundation
Программа/мероприятие №10	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Израиль
Год(ы) реализации	2013
Уровень образования, целевая аудитория	Общеобразовательные организации; Вузы; Семьи; Основное общее. Среднее (полное) общее образование. Подростки 11-18 лет
Тип наставничества	Менторинг. Баддинг
Наименование программы и (или) мероприятия	Одна из ведущих программ позитивного вмешательства Израиля «Youth Futures»
Описание программы	Программа направлена на то, чтобы сделать доступными социальные услуги и ресурсы, доступные в сообществе, поощряет вовлечение семьи в процесс изменений, укрепляет связи родителей детей при помощи семинаров по личной поддержке и мастер-классов, а также привлекает все сообщество для формирования поддерживающей и прогрессивной образовательной среды
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Наставниками являются местные молодые люди, прошедшие профессиональную подготовку для руководства детьми в различных сферах вмешательства: личном, семейном, социальном и образовательном, с акцентом на полное вовлечение родителей и партнерство в долгосрочном процессе (3-5 лет).

Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Оценка деятельности наставников заключается в соблюдении графика и пунктов программы, описывающих обязанности наставника - это работа в полную смену с 16 детьми из группы риска и сопровождает их во всех сферах их жизни, а также поддерживает постоянный контакт с различными образовательными организациями, общественными службами и даже с местным муниципалитетом с целью создания многомерной системы поддержки, которая отвечала бы разнообразным потребностям детей и семьи.
Описание системы мотивации наставников	Наставники получают профессиональную подготовку и непосредственную поддержку на протяжении всего периода их работы, а также накапливают опыт терапевтической и общественной работы. Многие из них решили остаться в профессиональной сфере и в сообществе после завершения своей работы, в основном, речь идет об образовательной или терапевтической работе, и продолжают укреплять и вносить вклад в сообщество.
Описание результатов	Исследование, проведенное израильским Институтом Digma в 2016 году для недавних выпускников программы, демонстрирует замечательное влияние «Youth Futures»: 96% видят своего наставника как человека, который помогает им преуспеть в жизни в значительной или очень большой степени; 84% отмечают, что программа помогла им повысить субъективное ощущение благополучия; 79% отмечают, что «Youth Futures» помогли им подготовиться к средней школе или к поступлению в высшее учебное заведение в значительной или очень большой степени; 75% отмечают, что «Youth Futures» помогло им взять на себя больше ответственности за свои действия; · 76% считают, что молодежное будущее помогает им снизить использование физического насилия для решения проблем.
Наименование зарубежного партнера	Jewish Agency for Israel
Программа/мероприятие №11	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	Израиль
Год(ы) реализации	2013
Уровень образования, целевая аудитория	ДОУ. Дети до 3-х лет. Семьи из группы риска.

Тип наставничества	Менторинг. Тьюторство.
Наименование программы и (или) мероприятия	«Baby Futures» («Будущее детей»)
Описание программы	Новая программа, в которой модель «Youth Futures» применяется для оказания помощи семьям из групп риска с детьми в возрасте до трех лет.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Местные молодые люди, прошедшие профессиональную подготовку для руководства детьми в различных сферах вмешательства: личном, семейном, социальном и образовательном, с акцентом на полное вовлечение родителей и партнерство в долгосрочном процессе (3-5 лет) могут стать наставниками программы.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Каждый наставник работает в полную смену с детьми из группы риска и сопровождает их во всех сферах их жизни: будущем - духовном, семейном, образовательном и социальном. За каждым наставником закреплен куратор, который контролирует и оценивает деятельность наставника. В дальнейшем, наставник сам может стать куратором.
Описание системы мотивации наставников	Наставники получают профессиональную подготовку и непосредственную поддержку на протяжении всего периода их работы, а также накапливают опыт терапевтической и общественной работы. Многие из них решили остаться в профессиональной сфере и в сообществе после завершения своей работы, в основном, речь идет об образовательной или терапевтической работе, и продолжают укреплять и вносить вклад в сообщество.
Описание результатов	На сегодняшний день «Baby Futures» реализуется в шести областях, в том числе в арабском секторе. Программа обслуживает 100 родителей в каждом населенном пункте каждый год, как у себя дома, так и в пространстве группового сообщества. Индивидуальное вмешательство проводится дома для 30 семей в год, которые особенно нуждаются в помощи.
Наименование зарубежного партнера	Jewish Agency for Israel
Программа/мероприятие №12	
Параметры	**Описание**
Страна проведения	США
Год(ы) реализации	2008-2019
Уровень образования, целевая аудитория	Межуровневое взаимодействие

Тип наставничества	Менторинг. Тьюторство. Наставничество. Корпоративное наставничество. Взаимное наставничество. Баддинг.
Наименование программы и (или) мероприятия	Программа наставничества (OMP) штата Орегон (Oregon Mentoring Program).
Описание программы	Программа оказывает поддержку школьникам и студентам, начинающим учителям и администраторам.
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	Обучение проводится в рамках взаимного наставничества, при котором более опытные коллеги обучают молодых или вновь пришедших коллег профессиональным навыкам. За время реализации программы 1718 опытных педагогов поделились своими навыками как наставники с молодыми педагогами.
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	Ученик, имеющий неудовлетворительные оценки или девиантное поведение, отдаётся под присмотр старших товарищей, формируются диады «ученик-ученик», которые помогают наставляемому стать лучше: подтянуть учёбу или отказаться от общения с сомнительными компаниями. Кроме того, одарённым учащимся доверяется быть наставниками тех, кто имеет сложности (в основном учебные). Наставляемому товарищи помогают повышать успеваемость, строить отношения в коллективе.
Описание системы мотивации наставников	После прохождения программы наставничества школьники, молодые педагоги и администрации нередко сами становятся наставниками. В качестве мотивации они указывают стремление помочь молодым коллегам и подопечным; поделиться собственным опытом и навыками; отмечать позитивные изменения у подопечных благодаря их совместной работе.
Описание результатов	Программа оказала положительное влияние на образование по всему штату. Вот результаты ее реализации за 2008 - 2019 учебные года: 148 из 197 школ штата (75%) приняли участие в программе; 731 из 975 учащихся получали поддержку от своих одноклассников и педагогов, что помогло им успешно учиться и определиться в профессии; 716 начинающих администраторов получили наставническую помощь от 321 опытного руководителя и др.
Наименование зарубежного партнера	Oregon Department of Education

13. Приложение 2. Перечень программ дополнительного профессионального образования по направлению «Наставничество»

№	Организатор	Наименование программы, кол-во часов	Целевая аудитория	Ссылка в сети «Интернет»
	ГБОУ г.Москвы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов Городского методического центра Департамента образования г.Москвы	Дополнительная профессиональная программа (повышение квалификации) «Эффективные инструменты наставничества», форма обучения – очная, 36 часов	Специалисты, студенты, выполняющие или готовящиеся к выполнению функций наставников	https://mosmetod.ru/files/DPO_DPP_PK_scan/02902_%D0%93%D0%A6-%D0%9F%D0%9F%D1%81-2018-10.pdf
	Региональный модельный центр дополнительного образования детей Государственного областного автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Региональный институт профессионального развития», г.Великий Новгород	Дополнительная профессиональная программа «Эффективное наставничество», форма обучения – очная / дистанционная, 16 часов	Специалисты, выполняющие или готовящиеся к выполнению функций наставников на производстве	https://rmc53.ru/info/meropriyatiya/novosti/effektivnoe-nastavnichestvo-kursy-povysheniya-kvalifikacii-dlya-nastavnikov
	Образовательный центр «Верити», г.Москва	Курс повышения квалификации «Наставничество как процесс сопровождения детей и подростков группы риска», дистанционная форма обучения, 36/72 часа	Курс предназначен для педагогов, психологов, методистов и руководителей организаций	http://xn--b1agja2bn.xn--p1ai/nastavnichestvo_ooo

	Учебно-методический центр «ФИНКТОНТ» при ЗАО «Финансовый контроль и аудит», г. Санкт-Петербург	Курс повышения квалификации «Построение многоуровневой системы наставничества», форма обучения – очная, 72 часа	Руководители и сотрудники службы персонала, образовательных подразделений, учебных центров предприятий и организаций, а также все заинтересованные лица	http://www.piterbo.ru/study/programs/postroenie-mnogourovnevoy-sistemy-nastavnichestva
	Учебно-методический центр «ФИНКОНТ» при ЗАО «Финансовый контроль и аудит», г.Санкт-Петербург	Курс повышения квалификации «Особенности управления производственным персоналом: поиск, подбор, наставничество, обучение и мотивация рабочих», форма обучения – очная, 32 часа	HR-директора, директора по персоналу, менеджеры по персоналу производственных компаний или обслуживающего бизнеса, руководители и сотрудников службы персонала, отдела кадров, отдела социального развития, образовательных подразделений промышленно-производственных предприятий	http://www.piterbo.ru/study/programs/osobennosti-upravleniya-proizvodstvennym-personalom-poisk-podbor-nastavnichestvo
	Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Учитель» в партнерстве с Международным	Программа повышения квалификации «Подготовка наставников молодых специалистов в образовательных	Заместители руководителя, методисты	https://www.uchmet.ru/events/item/1674834/

	центром образования, г.Москва (МЦО)	организациях», формат: офлайн, форма обучения - заочная, 72 часа		
	ГБУ ДПО «Челябинский институт развития профессионального образования», г.Челябинск	Дополнительные профессиональные программы повышения квалификации наставников «Разработка и внедрение системы наставничества на предприятии»; «Организация системы наставничества»	Педагогические работники, руководители образовательных организаций, специалисты, выполняющие или готовящиеся к выполнению функций наставников на производстве	http://www.minobr74.ru/Upload/files/2018-08-23_Basharina.pdf
	Общество с ограниченной ответственностью «ПРОГРЕСС-Сибирь», г.Новосибирск	Курс повышения квалификации «Система наставничества на предприятии: разработка, внедрение, оценка эффективности», форма обучения – очная, 16 часов	Руководители и сотрудники службы персонала, образовательных подразделений, учебных центров предприятий и организаций, а также все заинтересованные лица	http://progresssib.ru/seminar/200?d=847
	Национальное агентство развития квалификаций, г.Москва	Программа повышения квалификации «Психолого-педагогический минимум наставника», форма обучения – очная, 36 часов	Специалисты, выполняющие или готовящиеся к выполнению функций наставников на производстве	https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo_na_proizvodstve/leybovich_kvalifikaciya_nastavnik.pdf
	Региональный методический центр развития квалификаций Самарской области совместно	Курсы повышения квалификации наставников «Психолого-педагогический	Специалисты сферы управления персоналом, отвечающие за	https://bc-nark.ru/news/v-samarskom-regione-startoval-proekt-kvalifikatsiya-nastavnik.php

	с Национальным агентством развития квалификаций (НАРК), г.Самара	минимум наставника», форма обучения – очная, 36 часов	координацию системы наставничества ПАО «КуйбышевАзот», и работники, выполняющие функции наставников на производстве ПАО «Кузнецов»	

13. Приложение 3. Методические рекомендации и материалы для куратора

Оглавление

Приложение 3. Методические рекомендации и материалы для куратора **Ошибка! Закладка не определена.**

1. Ценности наставничества **Ошибка! Закладка не определена.**

1.1. Манифест наставника **Ошибка! Закладка не определена.**

1.2. Кодекс наставника **Ошибка! Закладка не определена.**

1.3. Руководящие принципы наставника **Ошибка! Закладка не определена.**

1.4. Качества успешных наставников **Ошибка! Закладка не определена.**

2.Примерная схема обучения наставника и ведения цикла программы **Ошибка! Закладка не определена.**

2.1. Подготовка наставника к работе с наставляемым **Ошибка! Закладка не определена.**

Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника **Ошибка! Закладка не определена.**

Задача 2. Способность и умение делиться опытом/знаниями/умениями **Ошибка! Закладка не определена.**

2.2. Знакомство наставника с алгоритмом работы **Ошибка! Закладка не определена.**

Этап 1. Знакомство наставника и наставляемого **Ошибка! Закладка не определена.**

Этап 2. Первая рабочая встреча **Ошибка! Закладка не определена.**

Этап 3. Составление плана работы **Ошибка! Закладка не определена.**

Этап 4. Встречи наставника и наставляемого **Ошибка! Закладка не определена.**

Этап 5. Итоговая встреча **Ошибка! Закладка не определена.**

3. Набор типовых документов для реализации целевой модели наставничества в конкретной образовательной организации **Ошибка! Закладка не определена.**

3.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества **Ошибка! Закладка не определена.**

3.2. Протокол заседания Педагогического совета организации **Ошибка! Закладка не определена.**

3.3. Приказ об утверждении Плана реализации проекта **Ошибка! Закладка не определена.**

3.4. Положение о наставничестве **Ошибка! Закладка не определена.**

3.5. Приказ об утверждении Положения о наставничестве **Ошибка! Закладка не определена.**

3.6. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта **Ошибка! Закладка не определена.**

3.7. Приказ о закреплении наставнических пар/групп**Ошибка! Закладка не определена.**

3.8. Приказ о проведении итогового мероприятия проекта **Ошибка! Закладка не определена.**

4. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы Ошибка! Закладка не определена.

4.1. Форма «ученик – ученик». Структурное представление этапов**Ошибка! Закладка не определена.**

4.2. Форма «учитель – учитель». Структурное представление этапов**Ошибка! Закладка не определена.**

4.3. Форма «студент – ученик». Структурное представление этапов**Ошибка! Закладка не определена.**

4.4. Форма «работодатель – ученик». Структурное представление этапов **Ошибка! Закладка не определена.**

4.5. Форма «работодатель – студент ». Структурное представление этапов **Ошибка! Закладка не определена.**

5. **Вариант геймификации наставнической программы, иерархия наставниковОшибка! Закладка не определена.**

1. Ценности наставничества

1.1. Манифест наставника

1. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития.
2. Наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого.
3. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога.
4. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним долгосрочную перспективу и будущее.
5. Наставник предлагает свою помощь в достижении целей и желаний наставляемого, и указывает на риски и противоречия.
6. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого своего индивидуального видения.
7. Наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и компетенции.
8. Наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует, подталкивает и ободряет его.
9. Наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в т.ч. выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнического взаимодействия, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.

10. Наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый*
11. Наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

*Список исключений, информация о которых незамедлительно передается куратору программы:
– если наставляемый сообщит о том, что стал жертвой насилия (физического, сексуального, психологического)
– если наставляемый сообщит о том, что вовлечен в незаконную деятельность (распространение наркотиков, финансовые махинации)
– если наставляемый сообщит (или его поведение будет свидетельствовать) о потенциальной угрозе, способной нанести вред жизни и здоровью (суицидальные мысли, пагубная зависимость).

1.2. Кодекс наставника

1. Не осуждаю, а предлагаю решение
2. Не критикую, а изучаю ситуацию
3. Не обвиняю, а поддерживаю
4. Не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому
5. Не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге
6. Разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией
7. Не утверждаю, а советуюсь
8. Не отрываюсь от практики
9. Призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию и программе, сам следую этому правилу
10. Не разглашаю внутреннюю информацию

Наставничество – не решение всех проблем, стоящих перед вашим наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых ребенок / подросток чувствует, что к нему относятся как к личности и что он имеет значение для общества.

Помните, что вы должны являться позитивным примером
для подражания, другом, советником, защитником вашего наставляемого!

1.3. Руководящие принципы наставника

Наставники слушают	Они поддерживают зрительный контакт и посвящают наставляемым все свое внимание
Наставники рекомендуют	Помогают наставляемым найти направление в жизни, но не подталкивают их
Наставники рассказывают	Они дают представление о перспективах подростка, помогают определить цели и приоритеты
Наставники обучают	Рассказывают о жизни и собственной карьере
Наставники представляют свой опыт	Помогают наставляемым избежать ошибок и извлечь уроки из жизненных ситуаций
Наставники доступны	Они предоставляют ресурс, источник опыта и знаний, которому наставляемый доверяет и к которому может обратиться
Наставники критикуют, но конструктивно	При необходимости наставники указывают области, которые нуждаются в улучшении, всегда сосредоточив внимание на поведении наставляемого, но никогда не на его/ее характере
Наставники поддерживают	Независимо от того, насколько болезненный опыт имеет наставляемый, наставник продолжает поощрять его учиться и совершенствоваться

Наставники точны	Дают конкретные советы, «раскладывают по полочкам»: что было сделано хорошо, что может быть исправлено или улучшено, что достигнуто, какие преимущества есть у различных действий
Наставники неравнодушны	Наставник интересуется успехами наставляемого в школе, в планировании карьеры, в личном развитии
Наставники успешны	Не только успешны сами по себе, но и способствуют успехам других людей
Наставники вызывают восхищение	Они пользуются уважением в своих организациях и в обществе

1.4. Качества успешных наставников

- желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени. У наставников есть искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями, с саморазвитием и наблюдать, как они становятся лучше;
- уважение к личности, ее способностям и праву делать свой собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствующиеся чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие наставляемых и привилегию быть для них советниками;
- умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти кого-то, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли с минимальным вмешательством. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны просить совета и реагировать на хорошие идеи;
- умение сопереживать другому человеку. Эффективные наставники могут сопереживать людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея того же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам своих наставляемых;
- умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным восприятием реальных и серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий;
- гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, стиль, философия и т.д.) и даже измениться под влиянием отношений.

Хороший наставник обладает также:

- гибкостью мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действий на другой;
- критичностью мышления – не считает верной первую пришедшую в голову мысль, подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других, принимает необходимые решения, только взвесив все «за» и «против»;

- коммуникативными способностями – говорит простым, понятным для подростка языком о сложных вещах, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;
- толерантностью – терпим к мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
- эмпатией – эмоционально отзывчив на переживание других, способен к сочувствию. Но чрезмерная эмоциональная отзывчивость может эксплуатироваться эгоистически воспитанными подростками, которые могут манипулировать этим для реализации собственных целей, противоречащих изначально обговоренным;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к ним, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

2.Примерная схема обучения наставника и ведения цикла программы

2.1. Подготовка наставника к работе с наставляемым

Наставническое взаимодействие в каждой паре/группе проходит по пути, который невозможно детально определить заранее. Основой для работы становятся сугубо индивидуальные цели и задачи, которые участники ставят перед собой в самом начале взаимодействия. Тем не менее, для организации эффективной работы и исходя из ключевого принципа наставничества – “не навреди” – куратор должен провести предварительную подготовку наставника к деятельности, представив ему инструменты и общий сценарий встреч. Полноценное следование сценарию не является обязательным, но в его структуру включены необходимые для выстраивания доверительных и продуктивных отношений мероприятия.

Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника

На этапе первых организационных встреч наставников и куратора программы необходимо предоставить наставникам шаблоны и ресурсы для составления резюме. Резюме, включающие достижения и навыки наставника, впоследствии могут быть использованы как для вынесения решения об участии наставника в программе, так и для соединения пар, выстраивания работы пары внутри программы.

Этап 1.1. Опыт личностный, профессиональный, жизненный

Куратор предлагает наставнику кратко рассказать свою историю. Это не обязательно должны быть жесткие рамки “родился – окончил вуз – поступил на работу”, важно предложить участникам свободный выбор формы рассказа о себе.

Этап 1.2. Мои сильные и слабые стороны

Куратор предлагает аудитории заполнить таблицы “Мои сильные стороны” и “Мои слабые стороны” самостоятельно, либо проводит устную работу лично или с группой. В каждой таблице необходимо указать не менее 5 пунктов.

Моя сильная сторона	Что я чувствую, используя этот навык/качество/знание?	Что я получаю, используя этот навык/качество/знание?

Моя слабая сторона	Что я чувствую, сталкиваясь с ситуацией, где задействована моя слабая сторона?	Чего можно было бы достичь, улучшив (если возможно) это качество/умение/свойство до иного, позитивного, уровня?

Этап 1.3 Мои достижения

Наставнику важно уметь замечать и позитивно отмечать даже незначительные достижения наставляемого. На этапе подготовки куратору необходимо развить это свойство в наставнике на его собственном примере. Предложите наставнику заполнить таблицу из 25 достижений, попросите включить в них не только общепризнанные (карьера/ дипломы), но и личностные. Выделите 10-15 минут на рефлексию, проговорите выбор достижений, их значимость для наставника.

Таблицу можно как заполнить самостоятельно, так и провести общую устную работу с группой.

Мои достижения	Какие качества помогли мне?	Что я почувствовал в этот момент?

Этап 1.4. Мои недостатки

Работа над собой, которая является основным предполагаемым процессом наставнических отношений, невозможна без оценки собственных недостатков и умения превратить их в достоинства. На этапе подготовки куратор предлагает наставнику заполнить таблицу ниже (минимум 5 пунктов), а также обязательно предлагает в дальнейшем проводить подобную работу с наставляемым.

Мой недостаток	Какие в нем есть плюсы? Есть ли у меня положительный опыт, связанный с этим недостатком?	Как и в каких ситуациях этот недостаток может быть применен в позитивном ключе, с пользой?

Этап 1.5. Моя мотивация

Мотивация быть наставником – один из ключевых вопросов отборочного и подготовительного этапов. Несмотря на то, что наставническая работа предполагает взаимное обогащение участников, обогащение как цель не может быть принята за главенствующую мотивацию, будучи токсичной для доверительных отношений. Куратору необходимо внимательно рассмотреть ответы наставников, а также подтолкнуть их к рассуждению на эту тему. В том числе используя вопрос “Чему я могу научиться в работе с подростком/студентом/наставляемым?”
Подтолкнуть к ответу можно используя следующие положения:

1. Хочу быть полезным
2. Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки
3. Хочу, чтобы мой авторитет признавали
4. Хочу научиться общаться с молодым поколением
5. Хочу развить свое мышление, общаясь с подростками

Этап 1.6. Мои умения (Hard и soft skills)

Полезность наставника – это ресурсы его навыков и умений, включающие прикладные механизмы (что важно в случае наставничества на предприятии), так и гибкие навыки (умение слушать, эмпатия, планирование и т.д), необходимость развития которых есть в любой форме и ролевой модели наставничества.

Предложите наставнику заполнить следующую таблицу, раскладывая знания и умения на 4 категории (не менее трех навыков в каждой).

Сфера умений	Что я знаю из этой сферы?	Что я умею делать?
Отношения		
Карьера		
Финансы		
Саморазвитие		
Увлечения/ Развлечения		

Этап 1.7. Закрепление

Все предыдущие этапы, разобранные куратором с наставником/группой наставников, должны быть финализированы через рефлексию. Каждый наставник получает пустой лист бумаги, на котором должен по возможности креативно, но понятно и осознанно записать, чем

он может быть полезен наставляемому. Каждый пункт выделяется в отдельную замкнутую фигуру (минимум 5 пунктов).

Примеры

1. Научу договариваться

Я умею договариваться с людьми, терпеливо настаивать на своем, строить успешные коммуникации даже с самыми упрямыми. Могу научить подростка справляться с желанием нагрубить, искать подходы к сложным собеседникам. Это поможет ему и в карьере, и в жизни, и в образовании. Я так экзамены пару раз сдавал!

2. Со мной он научится планировать время

Могу четко распланировать день, неделю и год так, чтобы осталось время и на работу, и на себя с семьей. Важно будет показать подростку, что нельзя жертвовать здоровьем и друзьями, отдавая все работе. Будем с ним учиться ставить цели, определять, сколько на них нужно времени, секреты тайм-менеджмента расскажу на примерах.

Задача 2. Способность и умение делиться опытом/знаниями/умениями

Помимо определения своих сильных и слабых сторон (в будущем – основы работы с наставляемым) наставнику необходимы умения, принципы и инструменты, которые позволят ему эффективно передать собственный опыт. Куратору на начальном этапе обучения наставника нужно проверить, обладает ли наставник способностью к этой передаче. Определить данную способность можно сравнивая модель поведения наставника с кодексом и манифестом (см. Манифест наставника), а также используя ролевые игры, активирующие необходимость проявить:

- Активное слушание
- Отсутствие авторитарного подхода
- Организованность и грамотное целеполагание
- Структурность речи
- Ответственность и оперативность
- Позитивный взгляд на вещи и активность

Этап 2.1 Вопросы и ответы

Куратор может задать наставнику/группе наставников следующие вопросы, после оценив ответы по шкалам:

- вовлеченность (где 1 – не желает встать на место наставляемого, 5 – проявляет полную эмпатию)
- ответственнность (где 1 – не оценивает последствие своих слов, 5 – аккуратно все взвешивает)

- авторитарность (где 1 – максимально уверен в единственной верности своей точки зрения, 5 – открыт к диалогу и обсуждению)
- уместная настойчивость (где 1 – переходит от роли наставника к роли приятеля, не держит границы, 5 – контролирует ситуацию, проявляя уважении и субординацию)

Наставник может быть рекомендован к работе без подключения дополнительных образовательных ресурсов к процессу, если набирает не менее 14 баллов.

Сами вопросы для проверки являются классическими ситуациями, возникающими в работе с подростками/студентами, и их предварительное обсуждение на этапе обучения будет максимально полезным.

Блок общения

– Если наставляемый не прав, но не хочет этого признать, как его убедить?

– Если наставляемый не хочет отвечать, развивать определенную тему, как мне его разговорить? Нужно ли это сделать?

– Если наставляемый чем-то расстроен, стоит ли мне его утешать? Каким образом?

– Если наставляемый негативно о ком-то отзывается (родители, учителя, коллеги, друзья), что я буду делать?

– Если в процессе работы над совместным проектом у наставляемого ничего не получается, как я сообщу ему об этом?

– Если наставляемый нивелирует мой опыт, как я поступлю, чтобы доказать ему свой авторитет? Буду ли я это делать?

Блок организации

– Если я опаздываю на встречу, как мне об этом сообщить?

– Если наставляемый саботирует встречи и нашу работу, что я буду делать?

– Если наши встречи не приводят ни к каким результатам, что необходимо предпринять? Сразу ли обратиться к куратору или сначала обсудить все с наставляемым?

– Если наставляемый сообщит мне о чем-то противозаконном, что я буду делать?

– Если наставляемый хочет посетить какое-то мероприятие, как я его организую? Кому сообщу о нем?

Этап 2.2 Ролевые ситуации

Куратор программы может разделить группу наставляемых на пары и предложить им проиграть некоторые ролевые ситуации, а после поменяться местами, чтобы понять свои

самоощущения, заранее подобрать возможные аргументы для диалогов, отрефлексировать ситуации.

Ситуация 1.

Наставляемая Оля слишком эмоционально относится к неудачам в школе, будучи патологической отличницей, и при обсуждении последних результатов контрольной работы начинает плакать и не хочет ничего обсуждать. Что вы будете делать? Как предложите решить проблему?

Ситуация 2.

Наставляемый Степан уже в третий раз пропускает встречи с наставником, каждый раз присылая сообщения в Вконтакте, что его не отпускают с подработки в назначенное время. Что вы будете делать? Как решите проблему? Будете ли ее решать?

Ситуация 3.

Наставляемая Вероника, студентка старших классов, сообщает, что ее бесит классная руководительница, которая “полная дура, любит только тех, кто подлизывается”. Как вы будете реагировать на негатив? Сообщите ли классному руководителю?

Ситуация 4.

Наставляемый Артем при выполнение работы на вашем предприятии/в офисе предложил начальству новый подход, не обсудив его с вами. Что вы будете делать? Как выясните, зачем он это сделал?

2.2. Знакомство наставника с алгоритмом работы

В данном разделе кратко представлена структура необходимых для организации наставничества встреч. Куратор присутствует на некоторых из них, не вмешиваясь во внутренние процессы без желания со стороны наставника или наставляемого, осуществляет только организаторские функции, помогает участникам программы создать доверительные отношения, следить за прогрессом отношений, фиксировать успехи, рефлексировать.

Этап 1. Знакомство наставника и наставляемого

Участники: куратор, наставник, наставляемый

Роль куратора: организация, наблюдение, представление участников

Время: 30-40 минут

1.1. Представление наставника

Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах (см. Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника), наставник рассказывает наставляемому о себе. Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым
- Что мне важно увидеть в наставляемом

1.2. Представление наставляемого

Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

- кто я, чем занимаюсь?
- почему мне хочется принять участие в программе?
- над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать
- что мне важно увидеть в наставнике?
-

1.3. Взаимный интерес

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д).

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

1.4. Описание правил взаимодействия

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и влюченного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

– конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
– необходимости честной и открытой коммуникации
– личных границ взаимодействия
– обмена контактами

Результаты этапа: наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

Этап 2. Первая рабочая встреча

Участники: наставник, наставляемый

Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений

Время: по желанию участников, до часа

2.1. Решение конкретной задачи

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

2.2. Рефлексия

По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Обязательные пункты:

– что получилось?
– что понравилось?
– благодаря чему стало возможно достичь результата?
– что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

Результаты этапа: наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

Этап 3. Составление плана работы

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Время: 1-1,5 часа.

3.1. Желания и ресурсы

Вместе с куратором тандем/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос “Что я хочу, чтобы у меня было?” и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений/ощущений/предметов.

После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица

	Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?	Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?	Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?	Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
Желание				

3.2. Цели и результаты

После того, как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями, они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать и перенесли в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

Цель № 1 _____				
Желаемый результат (как вы видите конечную реализацию цели?)	Конкретные действия и шаги, направленные на получение максимального результата	Сроки	Показатель эффективности (по каким результатам конкретной деятельности можно будет оценить, что вы	Отметки о выполнении

			движетесь к поставленной цели)	

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы тандема/команды, а также награждения самого наставника (см. Мотивация наставника).

Результаты этапа: определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

Этап 4. Встречи наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательном учреждении, на предприятии/в офисе наставника, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты все равно фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлексию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

- приблизились ли мы сегодня к цели?
- что сегодня получилось хорошо?
- что стоит изменить в следующий раз?
- как я сейчас себя чувствую?
- что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю, если речь идет о формах “учитель-учитель”, “ученик-ученик”. Для остальных форм, связанных с необходимостью согласовать график встреч с рабочим расписанием наставника, время и сроки устанавливаются по соглашению сторон и при информировании куратора.

Результаты этапа: цели, поставленные в начале взаимодействия, достигнуты.

Этап 5. Итоговая встреча

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команда), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

– что самого ценного было в вашем взаимодействии?
– каких результатов вы достигли?
– чему вы научились друг у друга?
– оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели
– как вы изменились?

– что вы поняли про себя в процессе общения?
– чем запомнилось взаимодействие?
– есть ли необходимость продолжать работу вместе?
– хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Также куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших команд и наставников и просит тандем или команду подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, по возможности, в базу успешных наставнических практик.

Результаты этапа: тандем/группа достигли необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

3. Набор типовых документов для реализации целевой модели наставничества в конкретной образовательной организации

3.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата номер

О внедрении целевой
модели наставничества

На основании приказа Министерства образования (Департамента образования) от «____» _____ 20____г. № _____ «О внедрении целевой модели наставничества в образовательной организации»

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить руководителем проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» ……
2. Утвердить состав проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества»

_____
_____

3. Изучить цель, задачи и содержание концепции «Целевая модель наставничества» и разработать план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» в срок до …… Ответственный …..
4. Рассмотреть план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный
5. Доработать план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» в соответствии с замечаниями в срок до _____. Ответственный _____
6. Разработать Положение о наставничестве. Ответственный _____
7. Рассмотреть Положение о наставничестве на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный
8. Доработать Положение о наставничестве в соответствии с замечаниями в срок до _____. Ответственный _____

9. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация) ФИО

3.2. Протокол заседания Педагогического совета организации

Шапка организации

Протокол заседания Педагогического совета

Дата **номер**

Состав Педагогического совета:

Присутствовали:

Повестка дня:

1. Рассмотрение плана реализации целевой модели наставничества
2. Рассмотрение Положения о наставничестве в рамках целевой модели наставничества.

СЛУШАЛИ:

1. _____ (ФИО).
   О концепции целевой модели наставничества

2. _____ (ФИО).
   О плане реализации целевой модели наставничества в образовательной организации.
3. _____ (ФИО).
   О Положении о наставничестве.

ПОСТАНОВИЛИ:

Принять план реализации целевой модели наставничества с учетом следующих корректировок:

Решение принято: «за» – ____, «против» – _____, «»воздержались» – ____
Принять положение о наставничестве с учетом следующих корректировок:

Решение принято: «за» – ____ , «против» – _____ , «»воздержались» – ____
Председатель Педагогического совета ФИО

Секретарь Педагогического совета ФИО
С протоколом ознакомлены:

3.3. Приказ об утверждении Плана реализации целевой модели наставничества

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата **номер**

Об утверждении плана
реализации целевой
модели наставничества и
начале реализации проекта

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации от «_____» _____ 2019г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Утвердить План реализации целевой модели наставничества
2. Начать внедрение целевой модели наставничества (дата) _____. Ответственный _____
3. Отчет о промежуточных результатах выполнения плана заслушать на заседании Педагогического совета от «___» _____ 20___г.
4. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация) **ФИО**

3.4. Положение о наставничестве

Шапка организации
Положение о наставничестве

1. Общие положения

1.1. Что такое наставничество? Что такое целевая модель наставничества?
1.2. Цель наставничества
1.3. Кто такой наставник
1.4. Кто такой куратор
1.5. Кто такой наставляемый
1.6. Как определяются наставники?
1.7. Списочный состав наставником утверждается приказом директора
1.8. Ответственный за реализацию цикла наставнической работы отвечает куратор
1.9. Сколько человек может быть закреплено за наставником?
1.10 Кто утверждает индивидуальный маршрут наставляемого?
1.11 Какие критерии эффективной работы наставника?
1.12 На весь период наставничества между наставником и наставляемым заключается соглашение о безусловном выполнении обязанностей обеими сторонами
1.13 Формы и сроки отчетности наставника
1.14 Формы и условия поощрения наставника

2. Задачи и направления работы наставника

3. Обязанности

3.1. В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения, Коллективным договором.

3.2 Наставник имеет право
3.3. Наставник обязан
3.4. Наставляемый имеет право
3.5. Наставляемый обязан

Приложения:

3.5. Приказ об утверждении Положения о наставничестве

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата номер

Об утверждении
Положения о наставничестве

В целях создания развивающе-поддерживающей среды в организации и в соответствии с протоколом Педагогического совета от «____» _____ 20__г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Утвердить положение о наставничестве в срок до _____ . Ответственный _____

2. Утвержденное положение донести до сведения _____. Ответственный _____

3. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация) ФИО

3.6. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата номер

О назначении куратора и
наставников внедрения
целевой модели наставничества

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденного приказом Директора от «____» _____ 2019г

ПРИКАЗЫВАЮ

5. Назначить куратором(ами) наставников _____
6. Заключить дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором обозначить задачи куратора в соответствии с Положением о наставничестве, утвержденного приказом директора от «_____» _____ 20____г.
7. Назначить наставниками реализации целевой модели наставничества
_____
_____
_____
_____
8. Провести обучение наставников в период с ____ по ____.

9. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (Организация) Дата

3.7. Приказ о закреплении наставнических пар/групп

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата номер

О формировании наставнических пар (групп)

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом директора от «___» _____ 2019г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Сформировать следующие наставнические пары (группы):
_____
_____
_____
_____

2. Куратору наставнических пар ____(ФИО)
   2.1 Поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов.
   2.2 Отслеживать реализацию плана дорожной карты.
   2.3 Отчитываться руководителю проекта о реализации цикла наставнической работы.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (Организация) ФИО

3.8. Приказ о проведении итогового мероприятия проекта

Шапка организации

ПРИКАЗ

Дата номер

О проведении итогового мероприятия
в рамках реализации целевой модели
наставничества

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом от «____» _____ 20___г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Провести итоговое мероприятие в рамках реализации целевой модели наставничества (дата). Ответственный _____
2. В рамках мероприятия представить результаты работы следующих наставнических пар:

_____
_____
_____
_____

3. По итогам работы наставнических пар вынести благодарность/вручить благодарственные письма и тд:

_____
_____
_____

Ответственный: _____

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (организация) ФИО

4. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы

4.1. Форма «Ученик – ученик». Структурное представление этапов

Отбор наставников	**Обучение наставников**	**Формирование пар «наставник – наставляемый»**	**Мотивация для наставников**	**Процедура завершения взаимодействия**
Через школьное сообщество. Выбор из наиболее мотивированных учащихся. Прохождение тестирования / собеседования (предметного, психологического – на коммуникационные навыки и эмпатию).	Осуществляется куратором программы в организации. Проведение регулярных встреч, тренировка в формате ролевого взаимодействия. Определение потенциальных проблем наставляемых и форматов, подходящих для их решения (мероприятие, проект, совместная работа над домашним заданием)	Возможные решения: 1) анкетирование с последующим совмещением; 2) групповые встречи, на которых формирование пар идет по принципу личной симпатии; 3) предложение куратора с последующей личной встречей наставника и наставляемого, предварительной беседой	Лидерский статус. Реализация лидерского потенциала. Благодарственные письма и грамоты для портфолио. Причастность к школьному сообществу.	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, анализ успеваемости и посещаемости куратором, сбор обратной связи от участников, рефлексия. Решение о продолжении (переход на другую тему или проблему) или прекращении взаимодействия. Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. Проведение **мотивационной встречи** с наиболее активными учениками образовательной организации, на которой руководители программы – куратор(ы), администрация школы – рассказывают о наставничестве и его истории, формате, планах и возможных результатах.

2. Сбор заявок от желающих попробовать себя в роли наставника. **Анкетирование** включает вопросы о ресурсах потенциальных наставников: навыки, знания, возможная частота встреч. Тестирование – вопросы о реальных коммуникационных возможностях и уровнях эмпатии. Возможна встреча со школьным психологом.

3. **Обучение** наставников происходит в формате регулярных встреч (около 3-4) с куратором программы, на которых учащимся-наставникам предлагаются ролевые ситуации («отличник – двоечник», «лидер – тихоня» и т.д.), которые необходимо проиграть и обсудить с последующей рефлексией. Также учащимся-наставникам могут быть представлены пособия МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».

4. **Формирование пар / групп** наставник-наставляемый(е) происходит по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации в образовательном учреждении:

- Предложение куратора (куратор предлагает наставляемому встретиться с определенным наставником), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов; без согласия обеих сторон пара не формируется;
- групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи» с чередованием наставляемых, которые переходят от одного наставника к другому). По окончании встречи наставники и наставляемые изъявляют желание составить с кем-то наставническую пару, при совпадении желаний пара организовывается;
- дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор проводит личные встречи и составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует **этап самоанализа и совместного анализа компетенций, талантов и умений как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста;
- формулировка приоритетных целей развития с их конкретным переложением на временные отрезки: от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, создание проекта, участие в олимпиаде, развитие определенного навыка / прикладного умения, до долгосрочных (1-2 года), например,

вопросы подготовки к экзаменам, перехода на следующий образовательный этап, творческая / спортивная реализация.

6. Куратор **контролирует ход работы** наставнических пар, не вмешиваясь во внутренние взаимоотношения наставника и наставляемого, если от участников взаимодействия не поступит соответствующая обратная связь, следит за организационными моментами и системностью встреч. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый могут заполнять специальный дневник, оценивать результаты и рефлексировать.

7. После того как проблема наставляемого (адаптация, поведение, успеваемость, особые образовательные потребности) решена, ученик-наставник и ученик-наставляемый **представляют свои выводы**, результаты и обратную связь куратору, либо на общей встрече другим парам.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представление успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

8. Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых **поощряются** за активную общественную и культурную работу, награждаются грамотами / памятными сертификатами / значками наставников, признаются активными участниками школьного сообщества, информация о них размещается на доске почета.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

4.2. Форма «Учитель – учитель». Структурное представление этапов

Отбор наставников	**Обучение наставников**	**Формирование пар «наставник – наставляемый»**	**Мотивация наставников**	**Процедура завершения взаимодействия**
Выбор из числа самых опытных и активных педагогов. Обсуждение может быть проведено на открытом педагогическом совете, назначение должно быть добровольным.	Осуществляется куратором программы в организации, если в этом есть необходимость. Куратор показывает возможные форматы взаимодействия с молодым педагогом, обсуждает с наставником сроки, регламент и планируемые результаты.	Пара закрепляется после личной встречи и обсуждения обоюдных запросов/возможностей.	Закрепленный и уважаемый статус наставника. Лидерство в педагогическом сообществе. Создание здоровой атмосферы в педагогическом коллективе, способствующей повышению образовательных и воспитательных результатов в школе. Возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики. Повышение квалификации на партнерских	Представление конкретных результатов взаимодействия. Тестирование и проверка (серия открытых уроков) молодого специалиста на закрепление необходимых навыков/ успешную адаптацию. Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

			образовательных площадках.	

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. **Проведение организационной встречи** с педагогическим коллективом, где куратор программы рассказывают о необходимости наставнической программы, ее возможных результатах, описывают ситуацию с конкретным молодым специалистом.

2. Учитывая должный уровень педагогической подготовки всех участников взаимодействия, наставнику не требуется обучение коммуникативным навыкам, активному слушанию, эмпатии и т.д. В процессе обучения (1-2 встречи для обсуждения) куратор проекта вместе с педагогом-наставником формируют стратегию, определяют регламент будущих встреч и их примерный тематический план.

3. Этапу активной работы по решению поставленной перед парой/группой задачи предшествует **этап самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям / профессиональным компетенциям;
- определение приоритетной сферы деятельности наставляемого (помимо конкретных профессиональных задач), что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной проблемы – организация урока, дисциплины, работа с детьми с ОВЗ; до долгосрочных (1-3 года), например, широкие профессиональные задачи, участие в конкурсах, переподготовка, движение по карьерной лестнице.
-

4. Взаимодействие наставника и наставляемого является **регулярным**. Ему предшествует выявление конкретных проблем и запросов наставляемого. Постепенно реализуется программа адаптации, в течение которой проводится корректировка конкретных профессиональных или личностных навыков молодого учителя.

5. Обязательная **оценка промежуточных итогов**. Она может проводиться в формате рассмотрения практических результатов профессионального обучения – педагогический проект, методика, открытый урок, публикация.

6. После того как конкретная проблема наставляемого решена, **проверяется уровень профессиональной компетентности молодого педагога**, происходит определение

наставником степени готовности молодого учителя к выполнению его профессиональных обязанностей.

7. Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов, наставляемых и педагогического сообщества награждаются и поощряются баллами за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации), признаются лидерами педагогического сообщества с особым весом в образовательной организации.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

4.3. Форма «Студент – ученик». Структурное представление этапов

Отбор наставников	**Обучение наставников**	**Формирование пар «наставник – наставляемый»**	**Мотивация наставников**	**Процедура завершения взаимодействия**
Через студенческое сообщество и сообщество благодарных выпускников. Проводится анкетирование на предмет коммуникационных навыков и возможностей оказать реальную помощь наставляемым (временной ресурс, внутренняя мотивация).	Осуществляется куратором программы в организации. Проведение регулярных встреч, тренировка в формате ролевого взаимодействия. Определение потенциальных проблем наставляемых и форматов, подходящих для их решения. Работа с пособиями МЕНТОРИ «Рабочая тетрадь наставника».	Возможные решения: 1) Анкетирование обеих сторон с последующим соединением подходящих друг другу участников. 2) Личные встречи или групповые встречи в формате Mentor Match.	Лидерский статус. Возможность претендовать на участие в стипендиальной программе. Благодарственные письма и грамоты для портфолио. Реализация лидерского потенциала. Причастность к сообществу. Повышение квалификации на партнерских образовательных площадках.	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, анализ успеваемости/уровня навыков. Сбор обратной связи от наставника и наставляемого, решение о продолжении (переход на решение другой проблемы) или прекращении взаимодействия. Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. **Мотивационная встреча** с наиболее активными студентами, показывающими лучшие образовательные результаты и устойчивую гражданскую и социальную позицию. Куратор

программы рассказывает о наставничестве, его целях, задачах, возможностях, форматах взаимодействия.

2. Куратор **собирает заявки** от желающих принять участие в программе студентов. Анкета обязательно включает вопросы о ресурсах потенциальных наставников: мотивация, навыки, возможная частота встреч. После анкетирования проводится тестирование, включающее вопросы о коммуникационных навыках, эмпатии, психологической подготовке, осознанию ответственности. Тестирование не имеет целью отсеять часть наставников, скорее, направлено на выявление пробелов, которые необходимо восполнить в процессе обучения.

3. **Обучение наставников** происходит в формате регулярных встреч (около 7-8) с куратором программы. Студентам-наставникам предлагаются ролевые ситуации, которые необходимо проиграть и обсудить с последующей рефлексией. Наставники учатся выстраивать диалог с подростком, реагировать на его запрос, формировать устойчивые связи, учить наставляемого целеполаганию и совместно развивать необходимые навыки по пособиям МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».

4. **Формирование пар / групп наставник-наставляемый(е)** происходит по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации в образовательном учреждении:

- предложение куратора (куратор предлагает наставляемому встретиться с определенным наставником), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов; без согласия обеих сторон пара не формируется;
- групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи», когда наставляемые переходят от одного наставника к другому). По окончании наставники и наставляемые изъявляют желание составить наставническую пару, при совпадении желаний пара организуется.
- дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует **этап самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям;
- определение приоритетной сферы деятельности наставляемого (помимо конкретных образовательных и профессиональных задач), что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, развитие определенного

навыка, до долгосрочных (3-5 лет), например, проектирование образовательной траектории, подготовка к трудоустройству.

6. Куратор выполняет функцию организатора, следит за системностью встреч, собирает обратную связь от участников и при необходимости проводит групповую встречу с уточнением текущих проблем. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый **проводят оценку** своих результатов, рефлексируют, при желании – заполняют дневник прогресса.

7. По завершении наставнической программы (исходя из проблемы наставляемого заранее определяется длительность) наставник и наставляемый **представляют результаты взаимодействия**: совместный проект, образовательные, творческие, спортивные или иные результаты, результаты компетентностного / квалификационного тестирования, проводят презентационную беседу с куратором и другими наставническими парами.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представление успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых **поощряются** за активную общественную и культурную работу, выдвигаются на стипендию (по решению администрации), признаются активными участниками студенческого сообщества и лидерами сообщества благодарных выпускников. Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

4.4. Форма «Работодатель – ученик». Структурное представление этапов

Отбор наставников	**Обучение наставников**	**Формирование пар «наставник – наставляемый»**	**Мотивация для наставников**	**Процедура завершения взаимодействия**
Через сообщество благодарных выпускников и из числа активных профессионалов предприятия. Проводится опрос/личная встреча с куратором программы на предмет коммуникационных навыков и возможностей оказать реальную помощь наставляемым.	Осуществляется куратором программы в организации / внешними приглашенными специалистами. Работа с пособиями МЕНТОРИ «Рабочая тетрадь наставника» (целеполагание, стратегия коммуникация, эмпатия, оценка результатов).	Возможные решения: 1) Анкетирование обеих сторон с последующим соединением подходящих друг другу участников 2) Групповая встреча наставников от предприятия с наставляемых с последующим общением и обоюдным выбором. 3) День открытых дверей на предприятии и последующим сбором	Поощрение за реализацию программ КСО. Статус лидера и значимого взрослого, подкрепление авторитета. Развитие коммуникационных и иных гибких навыков. Активное участие в жизни сообщества благодарных выпускников – причастность, признание. Признание профессионального мастерства. Возможность тиражирования авторского наставнического	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, анализ успеваемости, представление бизнес-модели, определение образовательной траектории, представление результатов стажировки, тестирование на предмет овладения профессиональными/гибкими навыками. Оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

		обратной связи от учеников.	опыта и практики. Повышение квалификации на партнерских образовательных площадках.	

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. **Встреча с** выразившими желание участвовать в наставнической программе сотрудниками компании / предприятия, рассказ о наставничестве, форматах взаимодействия и выгоде для организации (поиск молодых кадров, обновление стратегий мышления, помощь образовательной организации).

2. **Сбор заявок-анкет,** заполняемых потенциальными наставниками. Анкета включает вопросы о мотивации, профессиональных навыках, метакомпетенциях, возможном объеме времени, отведенном на взаимодействие. После анкетирования возможно проведение личной беседы (собеседования) с куратором программы, цель которого – определить готовность наставника к наставнической работе и выявить возможные темы для углубленного рассмотрения в процессе обучения.

3. **Обучение наставников** происходит в формате регулярных встреч (около 5-6) или образовательного интенсива с куратором программы либо приглашенными экспертами, на которых наставникам предлагаются ролевые ситуации взаимодействия со студентами, необходимые к рассмотрению, переживанию и рефлексии. Наставники получают необходимые для работы с подростками навыки и, при необходимости, готовые шаблоны и паттерны взаимодействия (задания, форматы, темы бесед) из методического пособия МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».

4. **Формирование пар / групп наставник-наставляемый(е)** происходит по одной из трех схем:

- групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках/запросах соответственно. Встреча может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи» с чередованием наставляемых, которые переходят от одного наставника к другому). По окончании встречи наставники и наставляемые заполняют анкеты с обратной связью, которые анализируются куратором и его помощниками, при совпадении интереса составляются пары

- День открытых дверей на предприятии, в течение которого учащиеся посещают производство/офис компании, изучают организацию и внутренние процессы, взаимодействуют с сотрудником и либо оставляют обратную связь куратору с пожеланиями, результаты которой он передает потенциальным наставникам, либо самостоятельно предлагают “сотрудничество” потенциальным наставникам.
- дистанционное анкетирование, по результатам которого куратор составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует **этап самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям;
- определение глобальной приоритетной сферы деятельности наставляемого, что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с их конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, создание проекта, развитие определенного навыка, до долгосрочных (1-3 года), например, участие в конкурсах, вопросы профессиональной подготовки, подготовки к трудоустройству.

6. Куратор выполняет функцию организатора, следит за системностью встреч, собирает обратную связь и при необходимости проводит групповую встречу с уточнением текущих проблем. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый **проводят оценку** своих результатов.

7. По завершении наставнической программы (исходя из проблемы наставляемого заранее определяется длительность) наставник и наставляемый представляют **результаты взаимодействия**: общий проект, образовательные результаты, итоги компетентностного / квалификационного тестирования, будущую образовательную траекторию, результаты краткосрочной практики на производстве, рекомендательные письма и т.д.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представление успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых **поощряются** за активную общественную работу, получают признание в профессиональной среде и сообществе благодарных выпускников, развивают собственные организаторские и

лидерские навыки, необходимые для продвижения по карьерной лестнице, получают позитивную обратную связь и опыт работы с поколением будущих коллег.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации и сайте предприятия.

4.5. Форма «Работодатель – студент ». Структурное представление этапов

Отбор наставников	**Обучение наставников**	**Формирование пар «наставник – наставляемый »**	**Мотивация для наставников**	**Процедура завершения взаимодействия**
Через сообщество благодарных выпускников и из числа активных профессионалов предприятия. Проводится опрос / личная встреча с куратором программы на предмет коммуникационных навыков и возможностей оказать реальную помощь наставляемым.	Осуществляется куратором программы в организации / внешними приглашенными специалистами. Работа с пособиями МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника». Наставник самостоятельно готовит личную программу по активизации профессиональных компетенций.	Возможные решения: 1) Анкетирование обеих сторон с последующим соединением подходящих друг другу участников. 2) Групповая встреча наставников от предприятия и наставляемых с последующим общением и обоюдным выбором. 3) День открытых дверей на предприятии с последующим сбором обратной связи от наставляемых.	Поощрение за реализацию программ КСО. Статус лидера и значимого взрослого, подкрепление авторитета. Развитие коммуникационных и иных гибких навыков. Активное участие в сообществе благодарных выпускников – причастность, признание. Получение ценных и подготовленных кадров. Возможность тиражирования авторского наставнического опыта.	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, представление бизнес-модели, продукта, результатов стажировки, тестирование на предмет овладения профессиональными/ гибкими навыками, получение наставляемым приглашения на работу. Оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

			Повышение квалификации на партнерских образовательных площадках.	

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. **Встреча** с выразившими желание участвовать в наставнической программе сотрудниками компании / предприятия, рассказ о наставничестве, форматах взаимодействия и выгоде для организации (поиск молодых кадров, обновление стратегий мышления, помощь образовательной организации).

2. **Сбор заявок-анкет** от потенциальных наставников. Анкета включает вопросы о мотивации, профессиональных навыках, метакомпетенциях, возможном объеме времени на взаимодействие. После анкетирования возможно собеседование с куратором программы, цель которого – определить готовность наставника к наставнической работе и выявить возможные темы для углубленного рассмотрения в процессе обучения.

3. **Обучение наставников** происходит на регулярных встречах (около 5-6) или образовательном интенсиве с куратором программы либо приглашенными экспертами. Наставникам предлагаются ролевые ситуации взаимодействия со студентами, необходимые к рассмотрению, переживанию и рефлексии. Наставники получают необходимые для работы с подростками навыки и, при необходимости, готовые шаблоны и паттерны взаимодействия (задания, форматы, темы бесед) из методического пособия МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».

Параллельно с приобретением коммуникационных навыков и других наставнических компетенций наставник формирует личный список профессиональных навыков и тем для «передачи» наставляемому.

4. **Формирование пар / групп наставник-наставляемый(е)** происходит по одной из трех схем:

- групповая встреча, где наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / запросах соответственно. Встреча может идти в формате Mentor Match. По окончании участники заполняют анкеты с обратной связью, их анализируют куратор и его помощник, при совпадении интереса составляются пары;

- день открытых дверей на предприятии, в течение которого учащиеся посещают производство / офис компании, изучают организацию и внутренние процессы, взаимодействуют с сотрудником и либо оставляют обратную связь куратору с пожеланиями, результаты которой он передает потенциальным наставникам, либо сами предлагают «сотрудничество» потенциальным наставникам;
- дистанционное анкетирование, по результатам которого куратор составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует **этап самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям;
- определение глобальной приоритетной сферы деятельности наставляемого, что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с их конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, создание проекта / продукта, развитие определенного навыка/прикладного умения, до долгосрочных (3-5 лет), например, вопросы профессиональной подготовки, подготовки к трудоустройству, получение рабочего предложения, движение по карьерной лестнице.

6. Куратор выполняет функцию организатора, следит за системностью встреч, собирает обратную связь, при необходимости проводит групповую встречу с уточнением текущих проблем. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый **проводят оценку** своих результатов.

Если работа ведется по пути приобретения конкретных профессиональных навыков, фиксируются этапы и результаты конкретных этапов деятельности (см. выше «Пять уровней самостоятельной работы»). Если работа ведется в формате инструктирования, в течение которого наставник и наставляемый одновременно работают над конкретным проектом, выполняя различные этапы, фиксируются конкретные успехи – ведется дневник практики.

7. По завершении наставнической программы наставник и наставляемый **представляют результаты взаимодействия**: совместный проект / продукт, результаты компетентностного / квалификационного тестирования, итоги производственной практики, рекомендательные письма, предложение о работе.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представление успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

Лучшие проекты/продукция, бизнес-идеи могут быть монетизированы, а наставляемым предложено продолжить их развитие на базе предприятия.

Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых **поощряются** за активную общественную работу, получают признание в профессиональной среде и сообществе благодарных выпускников, развивают собственные организаторские и лидерские навыки, необходимые для продвижения по карьерной лестнице, а также позитивную обратную связь и опыт работы с поколением будущих коллег. Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации, а также на сайте предприятия.

5. Вариант геймификации наставнической программы, иерархия наставников

5.1. Переход по уровням иерархии наставника может происходить при получении представленных ниже достижений, а также накоплении определенного количества баллов. Баллы начисляются за выполнение заданий, прохождение определенных этапов наставнических взаимоотношений, участие в акциях/мероприятиях.

5.2. Процесс начисления баллов, а также выделение определенных активностей, за которые баллы могут быть получены, также остаются в ведении куратора наставнической программы конкретной образовательной организации, но должны следовать логике обозначенной иерархии достижений:

- Посещение мероприятия по развитию наставничества в организации – 2 балла
- Посещение мероприятия по развитию наставничества вне организации – 3 балла
- Посещение региональных мероприятий – 5 баллов
- Посещение федеральных мероприятий – 20 баллов
- Проведение 3 успешных встреч с наставляемым – 5 баллов
- Получение развернутого положительного отзыва от наставляемого – 2 балла
- Регулярное ведение дневника наставника – 7 баллов
- Создание наставляемым собственного проекта/продукта под руководством наставника – 15 баллов
- Публикация кейса на сайте/в социальных сетях образовательной организации или организации-партнера – 7 баллов
- Публикация в муниципальном или региональном СМИ – 10 баллов
- Проведение наставником консультации для других наставников (в том числе с использованием системы электронного и дистанционного образования) – 8 баллов
- Проведение наставником полноценного тренинга для других наставников – 12 баллов

В конце каждого цикла программы наставничества составляются рейтинги на основе накопленных наставником и наставляемыми баллов. Подобные рейтинги позволяют определить «победителей», которые получают дополнительные поощрения на финальном мероприятии. Если наставник решает принять участие в новом цикле программы, его баллы, достижения и полученный уровень не сгорают, а закрепляются за наставником.

5.3. Куратор имеет право устанавливать **индивидуальные** для образовательной организации и выбранных форм наставничества правила перехода **по трем уровням иерархии**

(примерное название – Junior, Gold lvl, Brilliant lvl), но сохраняющие нижеуказанную логику ценности достижений:

Уровень 1. Junior. Необходимые достижения для получения уровня:

- завершен один цикл наставничества;
- процент посещаемости встреч – 70%;
- процент положительных отзывов от наставляемого – 70%;
- посещено 2 внешних мероприятия (выставка, лекция, концерт, вебинар, урок, фильм и т.д.);
- получено 15 дополнительных баллов.

Уровень 2. Gold lvl. Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены три цикла наставничества;
- процент посещаемости встреч – 80%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 85%;
- посещено 5 внешних мероприятий;
- успешно представлены 2 проекта с наставляемым;
- 1 из наставляемых стал наставником в личном цикле программы;
- создан 1 успешный кейс и размещен на сайте организации;
- получено 40 дополнительных баллов.

Уровень 3. Brilliant lvl. Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены 8 программ (циклов) наставничества;
- процент посещаемости встреч – 90%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 90%;
- посещено 10 внешних мероприятий;
- успешно представлены 5 проектов с наставляемых;
- 3 наставляемых становятся наставниками в личном цикле программы;
- созданы и опубликованы на сайте организации 3 успешных кейса;
- проведены 2 консультации/тренинга для будущих наставников;
- посещено 1 федеральное мероприятие для наставников;
- получено 100 дополнительных баллов.

6. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и обучаемыми

Завершение взаимоотношений – обязательный этап наставничества, который может оказаться эмоционально сложным и для наставников, и для наставляемых.

В программу обучения наставников обязательно должна входить тема корректного завершения работы. Процесс завершения наставнических взаимоотношений должен быть максимально безболезненным для всех участников. Имеются два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);
2) незапланированное (смена места проживания, болезнь, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Куратор программы должен утвердить алгоритм и основные правила завершения взаимодействия наставника с наставляемым для минимизации рисков. Этот алгоритм будет эффективным, если в нем:

- предусмотрены два варианта процедур – для незапланированного и для запланированного завершения наставнических взаимоотношений;
- учтены различные причины завершения;
- прописана пошаговая инструкция, как и когда следует остановить наставнические отношения, в том числе проблемные;
- разработаны инструкции по проведению куратором индивидуальных бесед с наставником и наставляемым;
- прописаны варианты оказания дополнительной помощи и поддержки наставникам, наставляемым и / или их родителям в случае незапланированного завершения отношений;
- указаны возможные критерии для оценки эффективности процедуры завершения взаимодействия;
- описаны процедуры оповещения наставников, наставляемых, а также их родителей о завершении участия в программе.

Процесс завершения взаимоотношений наставника с наставляемым должен включать следующие шаги:

1. Планирование.
2. Сопровождение процесса куратором.

3. Рекомендации наставнику.
4. Непосредственное проведение процедуры завершения взаимодействия с наставляемым.
5. Оценка этой процедуры.
6. Принятие решения о продолжении деятельности наставника после завершения наставнических отношений.

Планирование основывается на результатах обсуждения, на котором наставник, наставляемый и куратор (в некоторых случаях – родители) договорились об условиях завершения наставнических отношений. В ходе этого обсуждения, которое проводит куратор программы, нужно спланировать процедуру завершения, определить сроки последней встречи наставника и наставляемого или (при необходимости) официально продлить наставнические взаимоотношения на дополнительный период времени.

Особое внимание следует уделить вопросу взаимодействия между наставником, наставляемым и его родителями после завершения участия в программе наставничества. Важно донести до них, что дальнейшие отношения будут находиться вне рамок ответственности куратора и действия программы. При этом важно заранее обговорить, в каких ситуациях наставляемый может обращаться к наставнику вне рамок программы.

Основные вопросы, которые важно решить на обсуждении:

- При каких обстоятельствах может произойти завершение взаимодействия наставника и наставляемого?
- Каковы роли всех участников программы наставничества в этом процессе?
- Какие взаимодействия бывшего наставника и наставляемого допускаются после завершения программы и какие обязанности сторон возникают в связи с этим?
- Как определить, могут ли наставник и / или наставляемый продолжать участие в наставнической программе?
- Какую поддержку можно получить в рамках программы наставничества по завершении взаимодействия?

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы.

Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия. Нужно определить и устно разъяснить причины прекращения взаимодействия

как наставляемому, так и наставнику.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем (если новый наставник назначается по причине конфликтной ситуации с предыдущим, а не в случае смены ролевой позиции и появлении новых задач). Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением этих отношений.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок.

Куратору следует организовать обсуждение между наставником и наставляемым приближающегося завершения взаимодействия. При завершении отношений у наставников и наставляемых могут возникать смешанные чувства. В случае личных конфликтов, если отношения заканчиваются преждевременно, участники программы могут испытывать отрицательные эмоции: гнев, отвержение, депрессию, вину. У наставляемого с низкой самооценкой конец отношений наставничества может усилить чувство безнадежности. Такому наставляемому особенно необходима поддержка куратора.

Иногда невозможно провести процедуру завершения из-за объективных обстоятельств. В этих случаях куратор должен обсудить завершение отдельно с каждой стороной.

Следует напомнить наставнику и наставляемому, что их отношения не обязательно завершаются. Вместо этого они могут перейти от формального наставничества на следующий этап. Наставники могут продолжать занимать важное место в жизни своих наставляемых.

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения;
- обсуждение положительного опыта наставнического взаимодействия;
- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого и его родителей об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы на

подготовку было достаточно времени;

- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);
- обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

При принятии решения о прекращении наставнических взаимоотношений даются следующие **рекомендации наставникам**:

- установить конкретную дату последней встречи и заблаговременно сообщить о ней наставляемому;
- не ждать последней встречи, заранее готовить наставляемого к тому, что отношения завершатся;
- быть честным, искренним и участливым независимо от причины завершения наставничества;
- поговорить о причинах завершения с наставляемым (в случае незапланированного завершения);
- рассказать о своих мыслях и чувствах в отношении наставляемого и в отношении завершения взаимодействия;
- быть позитивным, особенно в отношении будущего, ожидающего наставляемого;
- обговорить ситуации, в которых наставляемый может обратиться к наставнику;
- не давать обещаний, которые наставник не сможет сдержать (например, поддерживать связь с наставляемым и т.п.).

Важную роль играет поощрение наставника и наставляемого на выражение своих чувств по поводу завершения наставничества. Чтобы помочь наставляемому выражать эмоции по поводу окончания взаимодействия, наставник должен первым выразить свои чувства, а затем предложить наставляемому сделать то же самое.

Один из ключевых моментов завершающей встречи – это рефлексия, она поможет и наставнику, и наставляемому посмотреть на свою состояние в динамике. Важно зафиксировать результаты взаимодействия, проговорить их. Список вопросов, которые могут задать себе и друг другу наставник и наставляемый:

1. Какое у вас было самое интересное занятие?
2. Что я не должен делать снова?
3. Мы достигли целей, которые мы ставили?
4. Чему мы научились друг у друга?
5. Что мы возьмем из опыта участия в программе наставничества?

Куратор программы должен способствовать *конструктивному разговору*, помочь наставнику и наставляемому разобраться в проблемах, возникших в процессе взаимодействия, помочь вспомнить хорошие аспекты взаимоотношений, то позитивное и полезное, что удалось сделать. Следует определить пути для более эффективного возможного взаимодействия в будущих ситуациях. Необходимо провести индивидуальные беседы с наставляемыми и наставниками по этому поводу. Кроме того, куратор должен рассказать, какую поддержку могут получить наставник и наставляемый после завершения наставничества и какие есть возможности для продолжения участия в программе наставничества.

Куратору программы важно тщательно **координировать процесс завершения взаимодействия и осуществлять его оценку.** Информация, полученная от участников при завершении взаимодействия, должна сопоставляться с данными конечной оценки, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

При благополучном завершении взаимодействия наставника с наставляемым важно отметить вклад наставника и наставляемого в развитие отношений, предложить им возможность подготовиться к завершению взаимоотношений и оценить этот опыт.

При желании наставники могут продолжить свое участие в наставнической программе. Тогда образовательная организация может принять решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

Таким образом, завершение взаимодействия наставника и наставляемого занимает особое место в программе наставничества и требует внимательного отношения и тщательной подготовки.

Помимо завершения наставнических отношений внутри каждой пары/группы, что можно назвать **завершением первого уровня**, данная целевая модель предусматривает еще два уровня этого процесса, которые представляются важными для развития практик наставничества в образовательной организации.

Второй уровень – это общая встреча всех наставников и наставляемых, участвовавших в наставнических отношениях в рамках данной программы наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом,

вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому немного отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Третий уровень – проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля) с публичным подведением итогов программы наставничества.

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование конкретных команд и наставников с отдельным награждением лучших команд и наставников.

В жюри могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и образовательных организаций региона, представители родительского комитета и педагогического сообщества, администрация города и региона. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями (см. баллы иерархии наставников) выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.

На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

- обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- выпускников;
- друзей и близких наставляемых;
- представителей предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представителей социальных партнеров образовательной организации;
- специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- представителей бизнес-сообщества и НКО;
- представителей образовательных организаций;
- журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;
- представителей органов власти и т.д.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Для наставляемых – поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

На сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел «Ресурсный центр наставнических практик», где опубликовать подготовленные

командами успешные кейсы, а также создать виртуальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель третьего уровня – усиление программу наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров.

Приложение 4. Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества

Оглавление

Приложение 4. Вспомогательные материалы куратора для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничестваОшибка! Закладка не определена.

4.1 Первый этап опроса для мониторинга программы (до начала работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества Ошибка! Закладка не определена.

4.1.1. Форма «ученик – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1.2. Форма «студент – студент» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1.3. Форма «учитель–учитель» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1.4. Форма «студент – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1.5. Форма «работодатель – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.2. Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества Ошибка! Закладка не определена.

4.2.1 Форма «ученик – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.2.2. Форма «студент – студент» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.2.3. Форма «учитель – учитель» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.2.4. Форма «студент – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.2.5. Форма «работодатель – ученик» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.3. Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества Ошибка! Закладка не определена.

4.3.1. Форма наставничестваа “ученик – ученик” **Ошибка! Закладка не определена.**

4.3.2. Форма наставничества “студент – ученик” **Ошибка! Закладка не определена.**

4.3.3. Форма наставничества “учитель – учитель” **Ошибка! Закладка не определена.**

4.3.4. Форма наставничества “работодатель – ученик”**Ошибка! Закладка не определена.**

4.3.5. Форма наставничества “работодатель – студент” **Ошибка! Закладка не определена.**

4.4. Анкета куратора **Ошибка! Закладка не определена.**

4.5. Дополнительные тестирования для оценки личностных результатов участников программы наставничества **Ошибка! Закладка не определена.**

4.5.1. Методика выявления ролевой модели «Твоя роль в команде»**Ошибка! Закладка не определена.**

4.5.2. Методика определения самооценки, основанная на методике Дембо-Рубинштейн **Ошибка! Закладка не определена.**

4.5.3. Методика оценки уровня развитости метанавыков **Ошибка! Закладка не определена.**
4.5.4. Тест на личностную тревожность **Ошибка! Закладка не определена.**
4.5.5. Оценка вовлеченности учащихся в образовательный процесс**Ошибка! Закладка не определена.**
4.5.6. Фиксация показателей уровня успеваемости **Ошибка! Закладка не определена.**
4.5.7. Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ) (русскоязычная версия Н. Водопьянова, Е. Старченкова) **Ошибка! Закладка не определена.**
4.5.8. Тестирование «икигай» **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1 Первый этап опроса для мониторинга программы (до начала работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества

4.1.1. Форма «ученик – ученик»

Форма наставничества «ученик – ученик» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое, но, тем не менее, лишенное строгой субординации влияние на наставляемого. Вариацией данных взаимоотношений является форма наставничества «студент – студент».

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Оцените ожидаемый уровень комфорта при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересным, как Вам кажется, будут личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными, как Вам кажется, будут групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Какой уровень поддержки Вы ожидаете от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Вы нуждаетесь в помощи наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько понятным, согласно Вашим ожиданиям, должен быть план, выстроенный наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Насколько Вам важно ощущение безопасности при работе с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вам важно обсудить и зафиксировать ожидания наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Оцените ожидаемые после завершения проекта перемены в Вашей жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Оцените ожидаемую полезность проекта для Вас	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидаете от программы?

_____

14. Что для Вас является особенно ценным в программе?

_____

15. Вы рады, что участвуете в программе?
[да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортным Вам представляется общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько Вы можете реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько могут быть полезны/интересны групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько могут быть полезны/интересны личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Ваша работа зависит от предварительного планирования (разработанного Вами)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько Вы собираетесь придерживаться плана?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Оцените ожидаемую включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Оцените ожидаемый уровень удовлетворения от совместной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Оцените ожидаемую полезность проекта для Вас и Вашего наставляемого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

13. Что в программе является наиболее ценным для Вас?

_____

14. Насколько важна польза обучения Наставников?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Вы рады, что участвуете в программе? [да/нет]

4.1.2. Форма «студент – студент»

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Оцените ожидаемый уровень комфорта при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересным, как Вам кажется, будут личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными, как Вам кажется, будут групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Какой уровень поддержки Вы ожидаете от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Вы нуждаетесь в помощи наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько понятным, согласно Вашим ожиданиям, должен быть план, выстроенный наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Насколько Вам важно ощущение безопасности при работе с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вам важно обсудить и зафиксировать ожидания наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Оцените ожидаемые перемены в Вашей жизни от проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы?

_____

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

14. Вы рады, что участвуете в программе?
[да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортным Вам представляется общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько Вы можете реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько могут быть полезны/интересны групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько могут быть полезны/интересны личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Ваша работа зависит от предварительного планирования (разработанного Вами)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько Вы собираетесь придерживаться плана?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Оцените ожидаемую включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Оцените ожидаемый уровень удовлетворения от совместной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Оцените ожидаемую полезность проекта для Вас и Вашего наставляемого?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

14. Насколько важна польза обучения Наставников?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Вы рады, что участвуете в программе? [да/нет]

4.1.3. Форма «учитель–учитель»

Форма наставничества «учитель – учитель» предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Оцените ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вам важно ощущение поддержки от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

14. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

15. Как часто Вы ожидаете проведение мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?	**Очень часто**	**Часто**	**Редко**	**1-2 раза**	**Никогда**

16. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

14. Как часто Вы собираетесь проводить мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков	**Очень часто**	**Часто**	**Редко**	**1-2 раза**	**Никогда**

(посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)					

15. Рады ли Вы участвовать в программе наставничества? [да/нет]

4.1.4. Форма «студент – ученик»

Форма наставничества «студент – ученик» предполагает взаимодействие обучающихся общеобразовательного и профессионального учреждений, при котором студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает тому с профессиональным и личностным самоопределением, способствует индивидуальному наполнению и коррекции образовательной траектории.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Оцените ожидаемый уровень комфорта при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересным, как Вам кажется, будут личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными, как Вам кажется, будут групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Какой уровень поддержки Вы ожидаете от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Вы нуждаетесь в помощи наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько понятным, согласно Вашим ожиданиям, должен быть план, выстроенный наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Насколько Вам важно ощущение безопасности при работе с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вам важно обсудить и зафиксировать ожидания наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Оцените ожидаемые после завершения проекта перемены в Вашей жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Ожидаемая полезность профориентационных мероприятий (понимание своей будущей профессии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидаете от программы?

---

14. Что особенно ценно для Вас в программе?

---

15. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортным Вы ожидаете общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько Вы можете реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько могут быть полезны/интересны групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько могут быть полезны/интересны личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько Ваша работа зависит от предварительного планирования (разработанного Вами)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько Вы собираетесь придерживаться плана?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Оцените ожидаемую включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Оцените ожидаемый уровень удовлетворения от совместной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Оцените ожидаемую полезность проекта для Вас и Вашего наставляемого?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

14. Насколько может быть полезным/интересным обучение Наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

4.1.5. Форма «работодатель – ученик»

При реализации наставничества по **форме «работодатель – ученик»** основной упор делается на активизацию профессионального и личностного потенциала обучающегося старшего подросткового возраста, усилении его мотивации к учебе и самореализации.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Ожидаемый уровень комфорта при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ожидаемое качество мероприятий на выявление интересов и профессиональных предпочтений (профориентационные тесты, педагогические игры, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемая полезность организованных для Вас мероприятий, подразумевающих развитие навыков презентации, самопрезентации, коммуникации и организации (демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Ожидаемое качество отработки ролевых практик конкретной деятельности, включая профессиональную и межличностную коммуникацию на производстве	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемая помощь в раскрытии и оценке своего личного профессионального потенциала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10.Насколько для Вас важно ощущение поддержки от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

12. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

13. Рады ли Вы участию в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько Вам важен комфорт в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ожидаемое качество организации Вами мероприятий на выявление интересов и профессиональных предпочтений обучающихся (профориентационные тесты, педагогические игры, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемая эффективность мероприятий, направленных на развитие навыков презентации, самопрезентации, коммуникации и организации (демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый сможет овладеть необходимыми теоретическими знаниями?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый сможет овладеть необходимыми практическими навыками?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемая эффективность отработки ролевых практик конкретной деятельности, включая профессиональную и межличностную коммуникацию на производстве	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вам важно остаться довольными вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

_____

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

_____

14. Рады ли Вы, что участвуете в программе наставничества? [да/нет]

4.2. Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества

4.2.1 Форма «ученик – ученик»

Форма наставничества «ученик – ученик» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при которой один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое, но, тем не менее, лишенное строгой субординации влияние на наставляемого. Вариацией данной формы является форма наставничества «студент – студент».

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортно было общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Помощь наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько был понятен план работы с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ощущение безопасности при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько было понятно, что от Вас ждет наставник?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вы довольны результатом?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы?

_____

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцени в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортно было общение с наставляемым?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько удалось реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько полезны/интересными были личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько удалось спланировать работу?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько удалось осуществить свой план?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Насколько Вы оцениваете включенность наставляемого в процесс?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько понравилась работа наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вы довольны результатом?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

17. Было ли достаточным и понятным обучение? [да/нет]

18. Насколько полезным/интересным было обучение?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

20. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

4.2.2. Форма «студент – студент»

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортно было общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Помощь наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько был понятен план работы с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ощущение безопасности при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько было понятно, что от Вас ждет наставник?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидали от программы?

_____

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

16. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

17. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортно было общение с наставляемым?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько удалось реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько полезны/интересными были личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько удалось спланировать работу?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. На сколько удалось осуществить свой план?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Насколько Вы оцениваете включенность наставляемого в процесс?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько понравилась работа наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вы довольны результатом?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

17. Было ли достаточным и понятным обучение? [да/нет]

18. Насколько полезным/интересным было обучение?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

20. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

4.2.3. Форма «учитель – учитель»

Форма наставничества «учитель – учитель» предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

17. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	**Очень часто**	**Часто**	**Редко**	**1-2 раза**	**Никогда**

18. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

19. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

16. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	**Очень часто**	**Часто**	**Редко**	**1-2 раза**	**Никогда**

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

4.2.3. Форма «студент – ученик»

Форма наставничества «студент – ученик» предполагает взаимодействие учащихся общеобразовательного и профессионального учреждений, при котором студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогая ему с профессиональным и личностным самоопределением, способствуя индивидуальному наполнению и коррекции образовательной траектории.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцени в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько комфортно было общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Помощь наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько был понятен план работы с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ощущение безопасности при общении с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько было понятно, что от Вас ждет наставник?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Профориентационные мероприятия (понимание своей будущей профессии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы?

_____

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Инструкция
Оцени в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Насколько было комфортно общение с наставляемым?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько удалось реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько полезны/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Насколько полезны/интересными были личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько удалось спланировать работу?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько удалось осуществить свой план?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Насколько Вы оцениваете включенность наставляемого в процесс?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько понравилась работа наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

16. Было ли достаточным и понятным обучение? [да/нет]

17. Насколько полезным/интересным было обучение?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

19. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

4.2.4. Форма «работодатель – ученик»

При реализации наставничества по **форме «работодатель – ученик»** основной упор делается на активизацию профессионального и личностного потенциала обучающегося старшего подросткового возраста, усилении его мотивации к учебе и самореализации.

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Качество мероприятий на выявление интересов и профессиональных предпочтений (профориентационные тесты, педагогические игры, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Организованные для Вас мероприятия, подразумевающие развитие навыков презентации, самопрезентации, коммуникации и организации (демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Качество отработки ролевых практик конкретной деятельности, включая профессиональную и межличностную коммуникацию на производстве	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Помощь в раскрытии и оценке своего личного профессионального потенциала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

12. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

14. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

15. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

16. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? _____

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько удалось организовать мероприятия на выявление интересов и профессиональных предпочтений обучающихся (профориентационные тесты, педагогические игры, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Эффективность мероприятий, направленных на развитие навыков презентации, самопрезентации, коммуникации и организации (демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Эффективность отработки ролевых практик конкретной деятельности, включая профессиональную и межличностную коммуникацию на производстве	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

_____

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

_____

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

_____

16. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

17. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

4.3. Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества

4.3.1. Форма наставничестваа “ученик – ученик”

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Личностная оценка наставляемых
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	
Появилось желание посещать дополнительные творческие кружки, объединения	
Стали интересоваться новой информацией (подписались на новый ресурс, прочитали дополнительно книгу или статью по интересующей теме)	
Появилось лучшее понимание собственного профессионального будущего	
Возрос интерес к одной или нескольким профессиям	
Появилось желание изучать что-то помимо школьной программы	
Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области	

Появилось желание посещать дополнительные спортивные мероприятия	
Появилось желание посещать дополнительные культурные мероприятий	
Планирует стать наставником в будущем и присоединиться к сообществу	

Личностная оценка наставников
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Достаточность и понятность обучения наставников	
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Возрос интерес к одной или нескольким профессиям	
Появилось лучшее понимание собственного профессионального будущего	
Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области	

4.3.2 Форма наставничества “Студент – ученик”

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Личностная оценка наставляемых
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	
Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области	
Планирует стать наставником в будущем и присоединиться к сообществу	
Стал лучше понимать собственное профессиональное будущее	
Возрос интерес к одной или нескольким профессиям	
Появилось желание изучать что-то помимо школьной программы	
Появилось желание поступить на охваченные практикой факультеты и направления	
Стал более осознанным? (лучше понимает свои желания, научился ставить цели и следовать им, появилось лучшее понимание своих сильных сторон)	
Появилось желание посещать дополнительные спортивные мероприятия	
Появилось желание посещать дополнительные культурные мероприятия	

Личностная оценка наставников
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Достаточность и понятность обучения наставников	
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области	
Стал более осознанным (лучше понимает свои желания, научился ставить цели и следовать им, появилось лучшее понимание своих сильных сторон)	
Полезность совместной работы с наставляемым	

4.3.2. Форма наставничества «учитель – учитель»

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Личностная оценка наставляемых
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	

Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовали прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала	
Заметили ли рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах	
Заметили сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	
Появилось желание/силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовали прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала	

Личностная оценка наставников
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Достаточность и понятность обучения наставников	
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	

Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
Заметили сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	
Появилось желание/силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	

4.3.4. Форма наставничества «Работодатель – ученик»

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Личностная оценка наставляемых
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя (для себя)
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	
Появилось желание посещать кружки по интересам, а также внеурочные мероприятия по профессиональной подготовке	
Стал лучшее понимать собственное профессиональное будущее	

Возрос интерес к одной или нескольким профессиям	
Появилось желание изучать что-то помимо школьной программы	
Появились идеи для реализации собственного проекта в интересующей области	
Планирует работать на организациях, участвующих в программе наставничества	

Личностная оценка наставников
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Появилось желание создать устойчивое сообщество предпринимателей и образовательных организаций	
Хотели бы заниматься всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив	

4.3.5. Форма наставничества “работодатель – студент”

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Личностная оценка наставляемых
Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя (для себя)
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	
Появилось лучшее понимание собственного профессионального будущего	
Возрос интерес к одной или нескольким профессиям	
Программа наставничества способствует более эффективной адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы	
Участие в программе наставничества позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, а также отслеживают их использование; мотивируют и корректируют работу.	
Хотели бы/планируют поступить на охваченные наставнической практикой факультеты и направления;	
Появилось желание посещать мероприятия профориентационного, мотивационного и практического характера;	
Рассматривают вариант трудоустройства на региональных предприятиях	

Личностная оценка наставников
Всего участников –
Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Рассматривает наставляемого/мых потенциальным сотрудником регионального предприятия с достаточным уровнем подготовки?	
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Считает, что студенты, участвующие в программе наставничества, обладают должным уровнем подготовки (приобретенным за время программы), который позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии региона в долгосрочной перспективе	
Считает, что программа наставничества способствует более эффективной адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы	
Считает, что участие в программе наставничества позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, а также отслеживают их использование; мотивируют и корректируют работу	
Появилось желание в дальнейшем развивать и расширять программу наставничества.	

4.4. Анкета куратора

Изучаемый параметр	Показатель до реализации программы (x)	Показатель после реализации программы (y)	Разница (z=x-y)	Значение в проценте (z/x*100)
1. Количество учеников посещающих творческие кружки, объединения, спортивные секции				
2. Количество успешно реализованных образовательных и культурных проектов				
3. Число подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах				
4. Количество жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы				
5. Число собственных педагогических профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста				
6. Количество учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников				
7. Число студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления				
8. Количество мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера				

9. Процент учеников, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты				
10. Количество успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности в старших классах (совместно с представителем предприятия)				
11. Количество планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников СПО				
12. Количество планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников средней школы				

4.5. Дополнительные тестирования для оценки личностных результатов участников программы наставничества

Для каждого из участников наставнической программы сообразно проведение конкретных форматов тестирования.

Учащиеся/Студенты

Первый этап (до начала работы)	**Второй этап (по окончании)**
Успеваемость	Успеваемость
Вовлеченность	Вовлеченность
Интересы (маршруты)	Интересы (маршруты)
Ролевая модель	нет
Метанавыки (soft-skills)	Метанавыки (soft-skills)
Самооценка	Самооценка (+ 1 шкала, возможна замена)
Икигай (без роли)	Икигай (без роли)
Тревожность (Айзенк)	Тревожность (Айзенк)

Педагоги

Первый этап (до начала работы)	**Второй этап (по окончании)**
Возраст (соцдем)	Возраст (соцдем)
Как долго работаете в этой школе? (соц.дем)	нет

Предмет, который вы преподаете (соц.дем)	нет
Самооценка	Самооценка
Профессиональное выгорание	Профессиональное выгорание
Ролевая модель	нет
Метанавыки (soft-skills)	Метанавыки (soft-skills)

Работодатель

Первый этап (до начала работы)	**Второй этап (по окончании)**
Соц. дем	Соц. дем
Самооценка (ожидания)	Самооценка (реальность)
Ролевая модель	нет
Метанавыки (soft-skills)	Метанавыки (soft-skills)

4.5.1. Методика выявления ролевой модели «Твоя роль в команде»

В качестве стимульного материала используется тестирование Бэлбин Р.М. адаптированная для двух возрастной категорий 5х-11х классов. Каждый член группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, "командная роль", которая очень важна для успешной деятельности группы. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам команды проекта.

- Методика легла в основу квеста для обучающихся: «Класс будущего», где дети погрузятся в ситуации создания класса мечты.
- Методика легла в основу квеста для педагогов: «Школа будущего», где педагоги погрузятся в ситуации планирования и проведения уроков в школе будущего.

- Методика легла в основу квеста для специалистов: «Создай свой бизнес», где специалисты погрузятся в ситуации планирования и реализации собственного проекта.

Цель диагностики - выявление ролевых моделей с использованием симуляции различных жизненных ситуаций в условиях команды, требующих принятия решения в заданных условиях. По совокупности результатов выделяется основная поведенческая модель. К расчету прилагается «ключ».

Определены семь командных ролей, которыми характеризуется ролевое разнообразие группы. Роли категорийно условно были названы: Аналитик, Лидер, Креатор, Диджитал-эксперт, Продюсер, Визионер, Координатор.

Соответствие ведущего навыка и роли:

- критическое мышление и решения, наделенные смыслом, соответствует ролевой модели аналитика;
- эмоциональный интеллект соответствует ролевой модели лидера;
- креативное мышление соответствует ролевой модели креатора;
- цифровое мышление соответствует ролевой модели Диджитал-эксперта;
- коммуникация соответствует ролевой модели продюсера;
- трансдисциплинарность и системное мышление соответствует ролевой модели визионера;
- кооперация и управление вниманием соответствует ролевой модели координатора.

Стимуляция – 10 ситуаций, в каждой из которых представлено 7 ролей возможного поведения в команде (используется адаптированное тестирование «Твоя роль в команде»).

Процедура. Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке на тематическом фоне, на экране так, что участник видит заданную ситуацию, а ниже варианты поведения.

В качестве результатов по наибольшему количеству ответов выбирается одна из следующих ролей

- Аналитик — твой ведущий навык будущего заключается в умении находить глубинное значение, определять ценность любых идей, предложений, взглядов, информации. Хорошо владеешь критическим мышлением. В команде ты обычно умело анализируешь информацию так, чтобы в итоге сформулировать смыслы, которые были заложены в ней изначально. Однако есть риск слишком глубоко уйти в анализ смысловой нагрузки идей и входящего потока данных, не заметив за этим реальных людей, их инициативности, активности, их вклада в общую работу. Также тебе может быть достаточно непросто вдохновлять других и получать от них поддержку обнаруженных тобой идей и смыслов.

- Лидер — твой ведущий навык будущего — развитый эмоциональный интеллект. Он помогает тебе хорошо общаться с другими людьми, своевременно проявлять эмпатию, объединять группу на базе общих целей и ценностей, поднимать командный дух и улучшать эмоциональную атмосферу в коллективе. Однако, слишком увлекшись ролью лидера или слишком поддавшись эмоциям, такой человек рискует начать манипулировать другими в своих целях. Например, перекладывать на других, то, что вполне можно сделать было бы и самому.
- Креатор — твой ведущий навык будущего — развитое креативное мышление и широкая свобода выбора творческих, подчас даже неожиданных, методов решения задач. Тебе свойственно стремление к самовыражению в творческом порыве работы над какой-либо идеей проекта. Твое нестандартное мышление помогает находить выход из самых трудных ситуаций и необычное решение проблем. Но такой творческий подход может иногда превратиться в проблему. Слишком увлекшись творчеством, легко начать игнорировать вопросы, кажущиеся тебе второстепенными, и просто-напросто отметать идеи других людей, которые тебе показались недостаточно креативными.
- Диджитал-эксперт — твой ведущий навык будущего — хорошая сетевая компетентность, цифровое мышление. Это классная способность видеть и описывать задачи, которые целесообразно решать с помощью современных технологий. Помогает тебе в индивидуальной и командной работе и умение работать с инструментами виртуального сотрудничества. Ты отлично «прокачан» в плане знаний и владения современными технологиями и всегда найдешь подходящую программу или информацию в интернете. Но твоя поглощенность цифровым миром может доходить до занудства, есть риск потерять дружеский контакт и хорошее, качественное общение с окружающими живыми людьми.
- Продюсер — твой ведущий навык будущего — хорошая коммуникабельность, медиаграмотность и умение создавать качественный материал, который обязательно будет интересен другим. У тебя хорошо развита полезная черта — «клиентоориентированность»: ты чувствуешь в каком виде и что нужно предложить конкретной аудитории, как подать или упаковать материал, идею, продукт, чтобы “продать” ее потенциальному потребителю. Увлекшись упаковкой и жанрами, формой подачи материала тебе может быть сложно удерживать долго внимание на каком-то одном вопросе и возникает спешное желание не закончив одно, приступать сразу к другому.
- Визионер — твой ведущий навык будущего — умение видеть пересечения разных областей. Даже если обсуждение началось с какой-то одной сферы, ты можешь видеть взаимосвязи с другими сферами, можешь находить параллели и аналогии в других областях и связывать их воедино. Твое системное мышление помогает эффективно объединить это все в единую систему. Конечно, это показывает твою эрудированность и разностороннее мышление, но иногда излишняя перегруженность малознакомой терминологией и «умничание» может начать раздражать других людей.

- Координатор — ведущий навык будущего такого человека — управление вниманием и кооперация с другими участниками для грамотной постановки целей, задач, приоритетов. Ты умеешь равномерно распределять свою энергию между множеством проектов и идей, и можешь помогать в этом другим людям. Ты — уверенный в себе человек, пользующийся доверием окружающих, распределяющий задания, поощряющий к принятию решений и уточнению целей. Такой человек с соответствующим настроем и решимостью приступает к активным действиям. Он готов преодолевать все препятствия, встречающиеся на пути, а негатив подчас он не видит и не слышит. Но он может иногда раздражать других, так как активнее всех движется к цели, больше всех командует и создает видимость бурной деятельности.

Инструкция по прохождению тестирования: внимательно прочитай каждый вопрос и все варианты ответов. Выбери наиболее подходящий тебе вариант. Помни, нет правильных или неправильных ответов.

4.5.2. Методика определения самооценки, основанная на методике Дембо-Рубинштейн

Данная методика направлена на изучение самооценки учащихся, педагогов и специалистов. (далее описание шкал для учащихся)

Стимульный материал методики представляет собой шесть вертикальных линии, обозначающие собой шесть шкал: шкалу успешности, шкалу удовлетворенности собственными успехами, шкалу понимания будущего, шкалу счастья, шкала оценки эмоционального состояния при посещении школы, шкала оценки желания высокой школьной успеваемости.

Участнику необходимо оценить развитие у себя этого качества, стороны личности в настоящий момент, где нижняя точка указывает на самую низкую оценку, а верхняя — на самую высокую.

Стимуляция – рисунок с 6 шкалами.

Инструкция:

Перед тобой находится 6 шкал. Оцени и отметь свое положение на этих шкалах, переместив бегунок на нужную точку относительно шкалы.

- 1 шкала - успешности, где самая верхняя точка означает «я круче всех», а нижняя «все успешнее меня»;
- 2 шкала – удовлетворенность собой, где самая верхняя точка означает «я уверен в себе и знаю, чего хочу», а нижняя «я совсем не понимаю себя»;
- 3 шкала – понимание собственного будущего, где самая верхняя точка означает «я понимаю, куда двигаюсь», а нижняя «я совсем не понимаю, что меня ожидает в будущем»;

- 4 шкала - счастья, где самая верхняя точка означает «я самый счастливый», а нижняя «все счастливее меня»;
- 5 шкала – твое эмоциональное состояние при посещении школы, где самая верхняя точка означает «я с удовольствием хожу в школу», а нижняя «не хочу ходить в школу, хожу через силу»;
- 6 шкала – насколько ты хочешь хорошо учиться в школе, где самая верхняя точка означает «я хочу учиться хорошо», а нижняя «я не хочу учиться хорошо».

Процедура. Стимулы предъявляются на белом фоне на экране так, что участник видит 6 линий, и инструкцию сверху. Участнику необходимо перетянуть бегунок на субъективно переживаемую отметку относительно шкалы.

Оценка переводится в баллы. Каждая шкала имеет 100 делений, где 0 - самая нижняя точка, 100 – верхняя точка шкалы. В соответствии с этим начисляются баллы.

4.5.3. Методика оценки уровня развитости метанавыков

Инструмент разработан компанией Скиллфолио для определения уровня сформированности системного, критического, креативного мышления, коммуникации, кооперация, сетевой грамотности, эмоционального интеллекта.

Стимуляция – 21 утверждений, на которые участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «да», «не знаю», «нет», исходя из своего опыта. Данные ответов суммируются по показателям метапредметных навыков.

Процедура. Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке на белом фоне экрана так, что участник видит утверждение по центру экрана (рисунок 3). Участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «да», «не знаю», «да».

Инструкция. Внимательно прочитай каждое утверждение, обдумай его и вспомни ситуации из своего опыта. Выбери наиболее подходящий вариант ответа. Старайся выбирать вариант «не знаю» как можно реже.

Варианты ответов: нет/ иногда / да.

1. Мне не надо много знать, чтобы понять, как поступить.
2. Чтобы быстро решить задачу, я самостоятельно разбиваю ее на куски.
3. Я всегда уточняю информацию, которую слышу или читаю, просто так не верю.
4. Мне трудно находить что-то новое в привычных вещах.
5. Я считаю, что мое мнение важнее, чем мнение других.
6. Мне нравится говорить комплименты и подбадривать окружающих.
7. Я привык внимательно слушать, что мне говорят. Не люблю угадывать причины.
8. Я часто понимаю, почему человек агрессивен. Поэтому умею с такими людьми общаться.
9. Я предлагаю сразу несколько решений одной проблемы.

10. Когда мы спорим, то я всегда стараюсь найти общие интересы у всех.
11. Анализируя ситуации, я стараюсь рассмотреть все, что влияет на нее.
12. Я часто пользуюсь интернетом, когда хочу что-то узнать.
13. Мне интереснее найти свой собственный способ решения задачи, а не использовать стандартный
14. Я могу изменить свое мнение, если мне убедительно докажут, что я не пра
15. Я не перепроверяю то, что говорят или пишут люди, которым я доверяю.
16. Считаю, что лучше всего самому принять решение, а потом убедить в нем остальных.

17. Я четко понимаю свою роль в командной работе.
18. Мне комфортнее общаться с друзьями в чате, чем лично.
19. Я научился сохранять самообладание в ситуациях сильного стресса.
20. Я собираю целую группу, чтобы решить сложную задачу.
21. Считаю, что нельзя решить сложную задачу вместе людьми, с которыми знаком только виртуально.

Подсчет результатов. Данные ответов суммируются (итоговый показатель в диапазоне 0-5).

- Совпадения с прямой шкалой: да = 2 балла; иногда = 1 балл; нет – 0 баллов.
- Совпадения с обратной шкалой: да = 0 баллов; иногда = 1 балл; нет – 2 балла.

4.5.4. Тест на личностную тревожность

Оценка основана на методике «Самооценка психических состояний» (по Айзенку) и предназначена для определения уровня тревожности и включает в себя опросник из 10 вопросов с тремя альтернативными вариантами ответов. Методика позволяет определить 3 возможных уровня тревожности (низкий уровень тревожности, средний/допустимый уровень тревожности, высокий уровень тревожности).

Инструкция. «Ниже тебе предлагается описание различных психических состояний. Оцени, насколько оно присуще тебе и выбери один из вариантов:

1. Совсем не подходит
2. Бывает, но изредка
3. Часто бывает

Стимуляция – 10 утверждений:

- Я не чувствую в себе уверенности.
- Из-за пустяков я краснею.
- Мой сон беспокоен.
- Я легко впадаю в уныние.
- Я беспокоюсь о неприятностях, которые еще не произошли, но я их предполагаю.
- Меня пугают трудности.
- Я люблю копаться в своих недостатках.

- Меня легко убедить.
- Я мнительный.
- Я с трудом переношу время ожидания.

Процедура. Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке на белом фоне на экране так, что участник видит утверждение по центру экрана. Участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «совсем не подходит», «бывает, но изредка», «часто бывает».

Подсчет результатов

- состояние часто присуще -2 балла,
- бывает, но изредка - 1 балл
- совсем не бывает – 0 баллов

1. 0-7 баллов – тревожность отсутствует;
2. 8-14 баллов – тревожность средняя, допустимого уровня;
3. 15-20 баллов – высокая тревожность.

4.5.5. Методика определения ведущего предметного интереса

Методика определения ведущего предметного интереса предназначена для выявления предпочтения у обучающихся сферы профессиональной деятельности из предложенных:

- Социальное направление
- Предпринимательство
- Технологическое направление
- Естественнонаучное направление
- Крафт и мастерство
- Спорт

Процедура – перед тестируемым появляется поле из картинок, которые олицетворяют тот или иной ответ на предложенные вопросы (таблицы 3). Тестируемому необходимо выбрать три картинки, соответствующие его интересам путем наведения курсора. После ознакомления с коротким описанием осуществить выбор, нажав на кнопку «лайк» или «дизлайк». Из образованного пула из 3-х “одобренных” ответов нужно совершить окончательный выбор одного ответа.

Стимуляция: 8 раундов выбора картинок.

Таблица 3

1) Выбери компьютерную игру, в которую ты хотел бы поиграть
2) Ты пришел на мастер-класс. Какой ты выберешь?
3) Тебе предложили роль в популярном сериале. В каком сериале ты хотел бы сыграть одну из главных ролей?
4) Выбери задачу, которую ты хотел бы решить.
5) Что ты выберешь в выходной?
6) Ты получил приз. Как ты думаешь, за что?
7) Как ты считаешь, в какой среде и сфере ты хотел бы себя реализовать?

8) ИИ создал интеллект великих людей. Выбери себе виртуального наставника.

Инструкция. Внимательно прочитай каждый вопрос, пролистай все варианты ответов и выбери подходящий, нажав на «лайк». В каждом вопросе выбери три варианта ответа, а затем соверши окончательный выбор.

Подсчет результатов

Данные ответов суммируются. Выбор из трех вариантов дает при подсчете +1 балл, итоговой выбор еще + 1 балл. Итоговый показатель по каждому предметному интересу представлен в диапазоне от 0 до 16 баллов.

4.5.6. Оценка вовлеченности учащихся в образовательный процесс

Методика, основанная на опроснике национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Инструкция:

Ниже будут представлены вопросы об уроках и внеурочной деятельности, отношении к тебе преподавателей, твоем участии в школьных мероприятиях. Мы понимаем, что каждый урок индивидуален и все характеристики присущие одному уроку могут кардинально отличаться от других, однако, при своих ответах, ориентируйся, пожалуйста, на большинство пройденных уроков в целом в текущем учебном году и на характер отношений, который складывался у тебя с большинством преподавателей. Помни, здесь нет правильных или неправильных ответов, важно ответить честно, как ты ощущаешь.

Стимуляция – 20 утверждений (таблица 4).

Таблица 4. 20 утверждений теста.

Оцените, в текущем учебном году как часто ты…							
		Очень часто (5)	Часто (4)	Иногда (3)	Крайне редко (2)	Никогда (1)	Такая деятельность не предлагалась (0)

1.	Задавал(а) вопросы преподавателю на занятиях						
2.	Участвовал(а) в общегрупповых дискуссиях во время занятий						
3.	Выступал(а) с докладом или презентацией на занятиях						
4.	Решал(а) задачи у доски или отвечали на вопрос преподавателя по содержанию учебного курса						
5.	Приходил(а) на урок с невыполненным домашним заданием **(обратная шкала 0-1-2-3-4-5)**						
6.	Присутствовал(а) на уроке, но не вникал(а) в материал, не слушал(а) преподавателя **(обратная шкала 0-1-2-3-4-5)**						

7.	Работал(а) над групповым заданием совместно с одноклассниками на уроке						
8.	Выполнял(а) индивидуальные домашние задания или готовился (ась) к контрольным и экзаменам совместно с одноклассниками во внеурочное время						
9.	Выполнял(а) групповое задание с одноклассниками во внеурочное время						
10.	Объединял(а) идеи разных дисциплин при подготовке заданий или во время участия в дискуссиях на занятиях						
11.	Помогал(а) другим ученикам с домашним заданием, подготовкой к контрольной работе или экзамену						

12.	Обсуждал(а) со учениками других классов, друзьями или родственниками идеи из пройденного урока						
13.	Работал(а) над дополнительными заданиями по курсу, выполнение которых необязательно для получения отличной оценки						
14.	Обсуждали индивидуально с преподавателями оценки и задания по предмету						
15.	Обсуждали с преподавателями свои профессиональные, карьерные планы						
16.	Обсуждал(а) с преподавателями неучебные вопросы (выбор будущей профессии, научная работа, другие личные вопросы)						
17.	Мог(ла) найти большинство преподавателей во внеурочное время						

18.	Посещал(а) спортивные секции						
19.	Посещал(а) занятия кружков, коллективов, клубов по интересам						
20.	Участвовал(а) в олимпиадах, конкурсах, концертах						

Процедура

Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке. Участнику необходимо нажать на один из пяти вариантов ответа: «такая деятельность не предлагалась», «никогда», «крайне редко», «иногда», «часто», «очень часто».

Подсчет результатов

Данные ответов суммируются (итоговый показатель в диапазоне 0-100).

4.5.7. Фиксация показателей уровня успеваемости

Участникам предлагается перенести свои оценки (средний балл из Дневника.ру) на момент тестирования по следующим предметам в указанную форму: русский язык, литература, алгебра, биология, английский язык, физика, история.

4.5.8. Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ) (русскоязычная версия Н. Водопьянова, Е. Старченкова)

Методика, основанная на опроснике национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Инструкция: цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, какие переживания возникают у специалистов педагогической профессии. Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом на вашей работе. Если у вас никогда не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – «никогда». Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали, позиция 6 – «ежедневно».

Таблица 5.

1	Я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой)	0 1 2 3 4 5 6
2	К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон	0 1 2 3 4 5 6
3	Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен(на) идти на работу	0 1 2 3 4 5 6
4	Я хорошо понимаю каждого моего ученика (студента) и нахожу к каждому свой подход	0 1 2 3 4 5 6
5	Я общаюсь с моими учениками чисто формально, без лишних эмоций, и стремлюсь свести общение с ними до минимума	0 1 2 3 4 5 6
6	Во время и после занятий я чувствую себя в приподнятом настроении и эмоционально воодушевленно	0 1 2 3 4 5 6
7	Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях с моими учениками	0 1 2 3 4 5 6
8	Я чувствую угнетенность и апатию	0 1 2 3 4 5 6
9	Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих учеников и коллег	0 1 2 3 4 5 6
10	В последнее время я стал(а) более отстраненным(ной) и жестким(ой) по отношению к тем, с кем работаю	0 1 2 3 4 5 6
11	Как правило, ученики, их родители и администрация школы слишком много требуют от меня или манипулируют мною. Они преследуют только свои интересы	0 1 2 3 4 5 6
12	У меня много профессиональных планов на будущее, и я верю в их осуществление	0 1 2 3 4 5 6
13	Я испытываю эмоциональный спад на работе	0 1 2 3 4 5 6
14	Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше	0 1 2 3 4 5 6

15	Я не могу быть участливой ко всем ученикам (студентам), особенно недисциплинированным и не желающим учиться	0 1 2 3 4 5 6
16	Мне хочется уединиться от всех и отдохнуть от работы	0 1 2 3 4 5 6
17	Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества при общении с моими учениками (студентами) и коллегами	0 1 2 3 4 5 6
18	Я легко общаюсь с учениками (студентами) и их родителями независимо от их социального положения и поведения	0 1 2 3 4 5 6
19	Я многое успеваю сделать на работе и дома	0 1 2 3 4 5 6
20	Я чувствую себя на пределе возможностей	0 1 2 3 4 5 6
21	Я многого смогу еще достичь в своей жизни	0 1 2 3 4 5 6
22	Бывает, что коллеги, ученики (студенты) и их родители перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей	0 1 2 3 4 5 6

Стимуляция – 22 утверждения (таблица 5).

Процедура. Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке. Участнику необходимо нажать на один из семи вариантов ответа: «Никогда», «Очень редко», «Редко», «Иногда», «Часто», «Очень часто», «Ежедневно».

Подсчет результатов

Субшкала	Номер утверждения	Максимальная сумма баллов
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Профессиональная успешность (редукция персональных достижений)	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

4.5.9. Тестирование «икигай»

Методика «икигай» предназначена для выявления 4-х сфер человека: «в чем он силен», «что он хорошо делает», «за что люди готовы платить» и «что нужно людям».

Инструкция

Внимательно прочитай каждый вопрос, пролистай все варианты ответов и выбери подходящий, нажав на «лайк». В каждом вопросе выбери три варианта ответа, а затем соверши окончательный выбор.

Процедура – перед тестируемым появляется поле из картинок, которые олицетворяют тот или иной ответ на предложенные вопросы. Тестируемому необходимо выбрать три картинки, соответствующие ему, путем наведения курсора. После ознакомления с коротким описанием осуществить выбор, нажав на кнопку «лайк» или «дизлайк». Из образованного пула из 3-х “одобренных” ответов нужно совершить окончательный выбор одного ответа.

Стимуляция: 4 раунда выбора картинок.

1. Тип компании

Задание вверху: “Выбери свой тип компании? Выбери три или откажись от тех, что тебе не подходят”

2. Тренды

Задание вверху: “Какой тренд ты считаешь самым значимым для изменения мира? Выбери три или откажись от тех, что тебе не подходят”

3. Интересы

Задание вверху: «Как ты считаешь, в какой среде и сфере ты хотел бы себя реализовать? Выбери три»

4. Ситуация

Задание вверху: “Представь, вы с ребятами делаете проект. Ваша задача – придумать новое приложение. У тебя есть предложение. У других ребят тоже есть интересные идеи. Как ты будешь действовать? Выбери три варианта”.