



НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
РЕСУРСНЫЙ  
ЦЕНТР НАСТАВНИЧЕСТВА

МЕНТОРИ

инициатива Рыбаков Фонда

**АНАЛИЗ**

# ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ПРАКТИК

**НАСТАВНИЧЕСТВА**

Исследование по вопросам наставничества обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования.

## Оглавление

<b>1.1. Анализ лучших мировых практик наставничества .....</b>	<b>3</b>
<b>Отечественный опыт .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Анализ лучших мировых практик наставничества .....</b>	<b>14</b>
<b>Зарубежный опыт .....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Европейские программы наставничества .....	14
1.2.2. Опыт Израиля: семейное и взаимное наставничество .....	19
1.2.3. Опыт США: взаимное и корпоративное наставничество.....	21
1.2.4. Опыт наставничества в образовательных организациях стран Азии .....	24
1.2.5. Опыт наставничества в образовательных организациях Австралии .....	26
<b>1.3. Выводы .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4. Характеристики наиболее результативных программ.....</b>	<b>32</b>

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.

Для описания наиболее эффективных практик наставничества были 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).

## 1.1. Анализ лучших мировых практик наставничества

### Отечественный опыт

Одним из наглядных примеров программ 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. Одна из приоритетных целей WorldSkills – оказание помощи и поддержки обучающимся 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 ряды международного некоммерческого движения WorldSkills International в 2012 году. Союз «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» выступил официальным оператором данного движения. Ежегодно в Российской Федерации проходит финал Национального чемпионата «Молодые профессионалы» – самое масштабное мероприятие в России среди студентов образовательных организаций в возрасте от 16 до 22 лет, а также обучающихся от 10 до 17 лет. Таким образом, с помощью инструмента наставничества создаются и развиваются механизмы, предоставляющие обучающимся 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 наставляемых и их наставники из разных регионов пробовали свои силы в новом командном 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 ступень к достижению будущего статуса ведущего специалиста по рабочей профессии через учебу по программам среднего профессионального образования, получение высшего образования либо 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 «WorldSkills Russia» выступил оператором проекта. Участниками проекта являются обучающиеся 6–11 классов общеобразовательных организаций, субъектов Российской Федерации, включая детей с ограниченными возможностями здоровья. Проект осуществляется в целях развития осознанности обучающихся в вопросах выбора 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 образовательных организаций (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 получения 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 получают рекомендации по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями / областями. Также в рамках проекта предполагается массовая (более 6 тысяч человек) подготовка педагогов-навигаторов – представителей общеобразовательных организаций, непосредственно взаимодействующих с обучающимися 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» (далее – АСИ) реализует стратегическую инициативу «Кадры будущего для регионов».

Программа «Кадры будущего для регионов» направлена на формирование и развитие лидерских команд из активных обучающихся, способных включиться в проектирование и реализацию важных для своего региона социально-экономических проектов. Команды состоят из обучающихся в возрасте от 14 до 17 лет. Деятельность команд направлена на развитие своей территории. Наставляемые под руководством тьюторов и наставников 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 обучающимся предоставлена возможность социальных и профессиональных проб в разных отраслях экономики, на ключевых предприятиях региона, а также стажировки на производстве.

В данный момент в программе принимают участие 23 региона и 5295 участников.

В ходе реализации проектов в рамках корпоративного наставничества, обучающиеся 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 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, разработанных в 2017 году 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, 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 обучающиеся в технологических кружках. 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 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 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 с обучающимися 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 АСИ 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 АСИ 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 обучающиеся и молодые специалисты в возрасте от 12 до 30 лет) своего наставника на портале [utalents.ru](http://utalents.ru). Выбор происходит на основании информации, которую предоставил 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 программ 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 опытные педагоги России. Наставники учат детей распознавать у себя сильные стороны и развивать их, обучают навыкам тайм-менеджмента, а также умению концентрироваться на собственных способностях и талантах.

Кроме того, все педагоги, осуществляющие деятельность в «Сириусе», становятся наставниками более молодых педагогов, которые приезжают туда. Сами обучающиеся создают на базе своих образовательных организаций кружки по тем задачам, которые ставят им педагоги, с которыми они продолжают общаться и 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 были запущены первые магистерские программы; планируется начать полноценную работу с партнерами центра из числа ведущих университетов, научных институтов и передовых технологических компаний, приводя в работу действие механизма тьюторинга, корпоративного 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 РФ смогут проходить научно-производственную и педагогическую практику, выполнять квалификационные работы.

Благодаря возможностям корпоративного наставничества дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, – обучающиеся и выпускники образовательных организаций, а также обучающиеся по программам среднего профессионального образования и в вузах 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<sup>1</sup>.

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, при которой воспитанники 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 своих воспитанников, развитию навыков, необходимых в энергетической отрасли. Создана система корпоративного волонтерского движения, заключены соглашения о сотрудничестве с профильными организациями среднего профессионального образования.

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»,

---

<sup>1</sup> 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](http://sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka%20.pdf) (дата обращения 12.10. 2019).

«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. Администрация Центра готовила детей к участию в программе наставничества, 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, сокращение числа вредных привычек. 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»<sup>2</sup>.

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, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, под задачи конкретной организации. Более 1000 специалистов успешно прошли трехдневную (20-часовую) программу и внедряют ее в образовательных организациях более чем в 50 городах России.

Практическим системным инструментом для эффективного внедрения программы наставничества 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 обучающимися подросткового возраста. Более 8 тысяч специалистов уже используют инструменты в работе с подростками, по этим тетрадям организованы взаимоотношения более 500 наставнических пар.

---

<sup>2</sup> Кондратьева И. Наставничество как стиль работы современного руководителя // Образование личности. – [Электронный ресурс] – URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/component/k2/item/2055.html>.

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 тысяч 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 – воспитанников и выпускников детских домов, не имеющих поддержки вне стен этих учреждений, с учетом особенностей их развития, процессов 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!», ставшем 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 таким, 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 две программы наставничества:

Краткосрочное наставничество – к роли наставников для подростков из учреждений для детей-сирот привлекаются успешные политические деятели, представители 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; получению информации о возможностях и направлениях развития после выпуска из учреждения; развенчанию характерных для детей-сирот стереотипов о невозможности их успешной реализации в жизни; повышению самооценки и уверенности в себе; развитию лидерских качеств; раскрытию личностного потенциала; расширению 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, принять 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 и 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-и», 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 GlobalMentor, 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 программ наставничества 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»<sup>3</sup>. 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 форуме 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 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 семи 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

---

<sup>3</sup> <https://official.vdnh.ru/press/media/pervyy-vserossiyskiy-forum-nastavnik-2018-nachinaet-rabotu-na-vdnhk/>

заключительного этапов, 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 девять этапов наставнической деятельности, следовательно, оценка проводится девять 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 программ наставничества 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 в XIV веке, 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 программ наставничества, 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 12 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-х классов как часть проекта MBF 2008–2010 по антибуллингу. Школа проводит обучение наставничеству для учеников 6-го 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-х 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 шестизападной 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 в 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 тысяч уникальных пользователей и еще 8 млн просмотров страниц. В общей сложности было совершено 477,7 тысяч 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 тысяч 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 тысяч 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 в их жизнь «значимого взрослого», 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 тысяч 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 (2016–2017 гг.), 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<sup>4</sup>, в рамках которой наставники в паре «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 12-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 представляют 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 образовательном форуме Cal Expo на полдня практических занятий по поиску работы). Другими 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 познания профессии; осуществляется связь фирм с талантливыми, мотивированными потенциальными 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 опыта 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 осуществляют поддержку мигрантов, людей с ограниченными возможностями здоровья, защиту прав личности и т.п.

Один из таких University of Washington Bothell<sup>5</sup> кроме обычных программ наставничества осуществляет поддержку сексуальных меньшинств, реализуя диалог «студент – студент» и «преподаватель – студент»<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.srbx.org/create-mentoring-program.html>.

<sup>5</sup> <https://www.uwb.edu/news/august-2019/mentor-video>.

<sup>6</sup> <https://www.uwb.edu/news/august-2019/mentor-video>.

Программа наставничества Bellevue College Tenure-Track<sup>7</sup> предназначена для поддержки и адаптации недавно принятых штатных преподавателей и осуществляется в первый год их деятельности, предлагая индивидуальное и групповое наставничество. Каждая пара «наставник – подопечный» взаимодействует по правилу «один на один», 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 один час в неделю очно или онлайн<sup>8</sup>.

Вообще в США наставничество присутствует обязательно во всей системе образования, часто такие программы являются единственными во всем штате. Так, на протяжении более 10 лет программа наставничества (ОМР) штата Орегон<sup>9</sup> 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 годы: 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 ОМР: «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

---

<sup>7</sup> <https://www.bellevuecollege.edu/facultycommons/mentoring-and-advocacy/>.

<sup>8</sup> <https://www.bellevuecollege.edu/facultycommons/mentoring-and-advocacy/>.

<sup>9</sup> <https://www.oregon.gov/ode/schools-and-districts/grants/mentoring/Documents/ImapctInformationBrief.pdf>.

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 программ наставничества.

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<sup>10</sup>.

Централизованное научно-методическое обеспечение наставничества в США осуществляет The National Mentoring Resource Center (Национальный ресурсный центр наставничества)<sup>11</sup>. 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. 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 онлайн. Здесь при любой необходимости, подопечный самостоятельно обращается к наставнику. Особенностью такого наставничества является то, что 1) оно может включать несколько наставников для одного наставляемого, 2) наставник может находиться за пределами места жительства наставляемого, 3) наставник может быть поставщиком знаний и опыта, необходимого наставляемому, который последний не может получить по месту учёбы или проживания. В-третьих, ещё один вид – флэш-наставничество (Flash Mentoring), предполагающее одноразовые или многократные встречи. Такая разовая помощь эффективна в решении несложных ситуаций или при необходимости получить совет от «точечного» специалиста

<sup>10</sup> <https://www.prodlenka.org/psihologija/2856-preimuschestva-ispolzovanija-programm-nastavn.htm>.

<sup>11</sup> <https://nationalmentoringresourcecenter.org/>.



в ограниченном временном интервале. Как отмечается в публикации, все эти виды демонстрируют эффективность и весьма популярны.

В основе практически всех программ наставничества 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 во 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 эту роль. Каждому молодому или новому учителю назначается наставник – опытный коллега (гугана), который выполняет эти функции примерно три 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 общении, 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 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 со 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 развлекательных 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 отдается наставникам-женщинам (в общей практике наставничества на 8 женщин там приходится 1 наставник-мужчина).

Наставничество является сложным процессом. В 2005 году в Австралии было разработано «Руководство для поддержки и наставничества обучающихся» Управлением

благополучия 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 отношения между персоналом и обучающимися, являющиеся важными компонентами этого процесса.

Ключевые элементы успешных программ наставничества включают:

- 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;
- начало с небольшой управляемой программой.

### **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 2-го класса развивать навыки обучения на этом этапе и облегчить переход из 2-го в 3-й класс;
- поддерживать переход учащихся из начальной в старшую школу;
- расширять 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 информированы о том, как программа будет осуществляться в школе. Реализация любой программы зависит от продемонстрированных результатов.

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 рассмотрения других обязательств учителя. Учителя должны быть осведомлены о разных ролях наставника и учителя и убедиться, что обе роли 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 пришли 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»**

<b>Программа / мероприятие №1</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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	<p>Наставниками могут выступать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– члены национальной сборной WorldSkills Russia, наставники следующих составов членов национальной сборной;</li> <li>– 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;</li> <li>– члены национальной сборной WorldSkills Russia становятся наставниками для мастеров производственного обучения и преподавателей.</li> </ul> <p>Основные принципы отбора: профессионализм (опыт в отрасли); наличие рекомендаций; наличие завершенных проектов; тестирование и ситуационные задачи; структурированное интервью.</p> <p>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</p>
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности	<p>В качестве механизмов независимой оценки результатов деятельности наставников при подготовке кадров выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– для студентов ПОО и ВО – государственная итоговая</li> </ul>



наставников	<p>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;</p> <p>– 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).</p> <p>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.</p> <p>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</p>
Описание системы мотивации наставников	<p>Организация и проведение конкурса наставников и профориентационных практик.</p> <p>Создание условий признания достижений не только наставляемого, но и тренера-наставника.</p> <p>Благоприятный психологический климат, обеспечение высокого уровня взаимной поддержки в группе обучающихся и тренеров-наставников.</p> <p>Приобщение к широкому профессиональному сообществу WorldSkills, что дает возможность общаться и делиться опытом с коллегами из других регионов и стран.</p> <p>Расширение сферы практического применения компетенций.</p> <p>Повышение профессионального мастерства.</p> <p>Возможность оценки индивидуальных достижений и формирования персональных образовательных траекторий.</p> <p>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</p>

Описание результатов	<p>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.</p> <p>В Национальном чемпионате «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» приняли участие более 800 конкурсантов (из них около 150 юниоров) и более 850 экспертов.</p> <p>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.</p> <p>За время проведения соревнований площадки Национального чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» посетили свыше 50 тысяч 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.</p> <p>Вне зачета соревновались 7 зарубежных конкурсантов по 7 компетенциям из 4 государств. Национальный чемпионат «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» посетили 17 зарубежных экспертов.</p> <p>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</p>
Наименование зарубежного партнера	WorldSkills Russia является частью чемпионатов профессионального мастерства по стандартам WorldSkills.
<b>Программа / мероприятие № 2</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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	Кружковое движение НТИ

и (или) мероприятия	
Описание программы	<p>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</p>
Описание системы отбора, проверки и обучения наставников	<p>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.</p> <p>Обучение в Академии проходит в двух форматах подготовки организаторов и наставников проектной деятельности: онлайн-курсы и очные мероприятия (школы наставников).</p> <p>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».</p> <p>В целях диагностики, сертификации и отбора наставников, разработки методик подготовки наставников, а также планирования 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</p>
Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников	<p>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</p>

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	–
<b>Программа / мероприятие № 3</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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

	<p>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.</p> <p>На сайте программы создана функциональная платформа для участников проекта, в том числе 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.</p> <p>Платформа содержит образовательные материалы для различных категорий лиц, задействованных в проекте, в том числе онлайн-курсы.</p> <p>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 двух 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 академ.ч.)</p>
<p>Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников</p>	<p>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)</p>

<p>Описание системы мотивации наставников</p>	<p>Проведение Фестиваля профессий «Билет в будущее».</p> <p>Создание сообщества педагогов-навигаторов в ходе подготовки и проведения Фестиваля.</p> <p>Проведение программы повышения квалификации педагогических работников, задействованных в реализации проекта «Билет в будущее», для формирования у них специальных компетенций.</p> <p>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</p>
<p>Описание результатов</p>	<p>В 2019 году не менее 200 тысяч участников получают рекомендации по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями / областями.</p> <p>В рамках проекта предполагается массовая (более 6 тысяч 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»</p>
<p>Наименование зарубежного партнера</p>	<p>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»</p>
<b>Программа / мероприятие № 4</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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

	<p>ими инженерных специальностей</p> <p>Программа в том числе предусматривает вовлечение работников компании в волонтерское движение для активного участия в жизни воспитанников детских домов</p>
<p>Описание системы отбора, проверки и обучения наставников</p>	<p>Создана система корпоративного волонтерского 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 пары «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.</p> <p>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.</p>
<p>Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников</p>	<p>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.</p> <p>Работники группы РусГидро, выступая волонтерами программы, способствуют выбору детьми профессий, необходимых в энергетике.</p> <p>Программа получила высокую оценку, и работники – Никита Мухин (Новосибирская ГЭС) и Ольга Кудрина (АО</p>

	«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 программ Первого всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества». Также программа была представлена на круглом столе «Практики корпоративного волонтерства в наставничестве» всероссийского форума «Наставник-2018»
Наименование зарубежного партнера	–
<b>Программа / мероприятие № 5</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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: Ульяновской, Московской, Тульской, Тюменской, Новгородской областях, Пермском крае и Республике Татарстан. Инициатива направлена на формирование через систему наставничества региональных лидерских команд из числа активных и высокомотивированных детей и молодежи, 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 по работе с высокомотивированными и одаренными 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
<b>Программа / мероприятие № 6</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
Страна проведения	Россия
Год(ы) реализации	2017
Уровень образования, целевая аудитория	Всего: 452 человека. 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 таким, 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
<b>Программа / мероприятие № 7</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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. Международные 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
<b>Программа / мероприятие № 8</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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	Успех программы сводится к реальной заинтересованности и

мотивации наставников	усердной работе самих наставников и наставляемых для обеспечения успешной политики антибуллинга 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 % наставников из числа сверстников улучшили свою посещаемость по сравнению с лишь 30 % из тех, кто не был вовлечен в наставничество;</li> <li>• 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % подопечных улучшили свою посещаемость по сравнению с 40 % тех, кто не работал с наставником;</li> <li>• 60 % подопечных улучшили свое поведение по сравнению с 20 % тех, кто не работал с наставником</li> </ul> </li> </ul>
Наименование зарубежного партнера	The Mentoring and Befriending Foundation
<b>Программа / мероприятие № 9</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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-го и 5-го классов, как часть пилотного проекта 2008–2010 MBF по антибуллингу.
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

	<p>подопечные – учащиеся 4-го и 5-го классов. Специалисты полагают, что навыки, полученные в ходе обучения, являются важной частью социального и эмоционального развития ребенка</p>
<p>Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставников</p>	<p>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</p>
<p>Описание системы мотивации наставников</p>	<p>Система мотивации пилотного проекта построена на знании возрастных особенностей, когда важное значение начинает приобретать сверстник, и он становится «значимым другом» – разница даже в 1 год позволяет ребенку чувствовать себя взрослым, важным и умеющим обучить младшего сверстника. Благодаря этой возрастной особенности, детям нравится быть наставником, что подпитывается одобрением со стороны куратора программы</p>
<p>Описание результатов</p>	<p>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</p>
<p>Наименование зарубежного партнера</p>	<p>The Mentoring and Befriending Foundation</p>
<p><b>Программа / мероприятие № 10</b></p>	
<p><b>Параметры</b></p>	<p><b>Описание</b></p>
<p>Страна проведения</p>	<p>Израиль</p>
<p>Год(ы) реализации</p>	<p>2013</p>
<p>Уровень образования, целевая аудитория</p>	<p>Общеобразовательные организации; Вузы; Семьи; Основное общее. Среднее (полное) общее образование. Подростки 11–18 лет</p>
<p>Тип наставничества</p>	<p>Менторинг. Баддинг</p>
<p>Наименование программы и (или) мероприятия</p>	<p>Одна из ведущих программ позитивного вмешательства Израиля «Youth Futures»</p>
<p>Описание программы</p>	<p>Программа направлена на то, чтобы сделать доступными</p>

	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 – работа в полную смену с 16 детьми из группы риска; наставник 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 помогла им подготовиться к средней школе или к поступлению в высшее учебное заведение в значительной или очень большой степени; 75 % отмечают, что Youth Futures помогла им взять на себя больше ответственности за свои действия; 76 % считают, что молодежное будущее помогает им снизить использование физического насилия для решения проблем
Наименование	Jewish Agency for Israel

зарубежного партнера	
<b>Программа / мероприятие № 11</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
Страна проведения	Израиль
Год(ы) реализации	2013
Уровень образования, целевая аудитория	ДОУ. Дети до 3 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 3 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
<b>Программа / мероприятие № 12</b>	
<b>Параметры</b>	<b>Описание</b>
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 (ОМР) 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 200–2019 учебные годы: 148 из 197 школ штата (75 %) приняли участие в программе; 731 из 975 учащихся получили 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