

5. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и обучаемыми

Завершение взаимоотношений – обязательный этап наставничества, который может оказаться эмоционально сложным и для наставников, и для наставляемых.

В программу обучения наставников обязательно должна входить тема корректного завершения работы. Процесс завершения наставнических взаимоотношений должен быть максимально безболезненным для всех участников. Имеются два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

- 1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);
- 2) незапланированное (смена места проживания, болезнь, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Куратор программы должен утвердить алгоритм и основные правила завершения взаимодействия наставника с наставляемым для минимизации рисков. Этот алгоритм будет эффективным, если в нем:

- предусмотрены два варианта процедур – для незапланированного и для запланированного завершения наставнических взаимоотношений;
- учтены различные причины завершения;
- прописана пошаговая инструкция, как и когда следует остановить наставнические отношения, в том числе проблемные;
- разработаны инструкции по проведению куратором индивидуальных бесед с наставником и наставляемым;
- прописаны варианты оказания дополнительной помощи и поддержки наставникам, наставляемым и / или их родителям в случае незапланированного завершения отношений;
- указаны возможные критерии для оценки эффективности процедуры завершения взаимодействия;
- описаны процедуры оповещения наставников, наставляемых, а также их родителей о завершении участия в программе.

Процесс завершения взаимоотношений наставника с наставляемым должен включать следующие шаги:

1. Планирование.
2. Сопровождение процесса куратором.

3. Рекомендации наставнику.
4. Непосредственное проведение процедуры завершения взаимодействия с наставляемым.
5. Оценка этой процедуры.
6. Принятие решения о продолжении деятельности наставника после завершения наставнических отношений.

Планирование основывается на результатах обсуждения, на котором наставник, наставляемый и куратор (в некоторых случаях – родители) договорились об условиях завершения наставнических отношений. В ходе этого обсуждения, которое проводит куратор программы, нужно спланировать процедуру завершения, определить сроки последней встречи наставника и наставляемого или (при необходимости) официально продлить наставнические взаимоотношения на дополнительный период времени.

Особое внимание следует уделить вопросу взаимодействия между наставником, наставляемым и его родителями после завершения участия в программе наставничества. Важно донести до них, что дальнейшие отношения будут находиться вне рамок ответственности куратора и действия программы. При этом важно заранее обговорить, в каких ситуациях наставляемый может обращаться к наставнику вне рамок программы.

Основные вопросы, которые важно решить на обсуждении:

- При каких обстоятельствах может произойти завершение взаимодействия наставника и наставляемого?
- Каковы роли всех участников программы наставничества в этом процессе?
- Какие взаимодействия бывшего наставника и наставляемого допускаются после завершения программы и какие обязанности сторон возникают в связи с этим?
- Как определить, могут ли наставник и / или наставляемый продолжать участие в наставнической программе?
- Какую поддержку можно получить в рамках программы наставничества по завершении взаимодействия?

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы.

Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия. Нужно определить и устно разъяснить причины прекращения взаимодействия как наставляемому, так и наставнику.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем (если новый наставник назначается по причине конфликтной ситуации с предыдущим, а не в случае смены ролевой позиции и появлении новых задач). Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением этих отношений.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок.

Куратору следует организовать обсуждение между наставником и наставляемым приближающегося завершения взаимодействия. При завершении отношений у наставников и наставляемых могут возникать смешанные чувства. В случае личных конфликтов, если отношения заканчиваются преждевременно, участники программы могут испытывать отрицательные эмоции: гнев, отвержение, депрессию, вину. У наставляемого с низкой самооценкой конец отношений наставничества может усилить чувство безнадежности. Такому наставляемому особенно необходима поддержка куратора.

Иногда невозможно провести процедуру завершения из-за объективных обстоятельств. В этих случаях куратор должен обсудить завершение отдельно с каждой стороной.

Следует напомнить наставнику и наставляемому, что их отношения не обязательно завершаются. Вместо этого они могут перейти от формального наставничества на следующий этап. Наставники могут продолжать занимать важное место в жизни своих наставляемых.

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения;
- обсуждение положительного опыта наставнического взаимодействия;
- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого и его родителей об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы на подготовку было достаточно времени;
- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);
- обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

При принятии решения о прекращении наставнических взаимоотношений даются следующие **рекомендации наставникам**:

- установить конкретную дату последней встречи и заблаговременно сообщить о ней наставляемому;
- не ждать последней встречи, заранее готовить наставляемого к тому, что отношения завершатся;
- быть честным, искренним и участливым независимо от причины завершения наставничества;

- поговорить о причинах завершения с наставляемым (в случае незапланированного завершения);
- рассказать о своих мыслях и чувствах в отношении наставляемого и в отношении завершения взаимодействия;
- быть позитивным, особенно в отношении будущего, ожидающего наставляемого;
- обговорить ситуации, в которых наставляемый может обратиться к наставнику;
- не давать обещаний, которые наставник не сможет сдержать (например, поддерживать связь с наставляемым и т.п.).

Важную роль играет поощрение наставника и наставляемого на выражение своих чувств по поводу завершения наставничества. Чтобы помочь наставляемому выразить эмоции по поводу окончания взаимодействия, наставник должен первым выразить свои чувства, а затем предложить наставляемому сделать то же самое.

Один из ключевых моментов завершающей встречи – это рефлексия, она поможет и наставнику, и наставляемому посмотреть на свою состояние в динамике. Важно зафиксировать результаты взаимодействия, проговорить их. Список вопросов, которые могут задать себе и друг другу наставник и наставляемый:

1. Какое у вас было самое интересное занятие?
2. Что я не должен делать снова?
3. Мы достигли целей, которые мы ставили?
4. Чему мы научились друг у друга?
5. Что мы возьмем из опыта участия в программе наставничества?

Куратор программы должен способствовать *конструктивному разговору*, помочь наставнику и наставляемому разобраться в проблемах, возникших в процессе взаимодействия, помочь вспомнить хорошие аспекты взаимоотношений, то позитивное и полезное, что удалось сделать. Следует определить пути для более эффективного возможного взаимодействия в будущих ситуациях. Необходимо провести индивидуальные беседы с наставляемыми и наставниками по этому поводу. Кроме того, куратор должен рассказать, какую поддержку могут получить наставник и наставляемый после завершения наставничества и какие есть возможности для продолжения участия в программе наставничества.

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

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

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

Таким образом, завершение взаимодействия наставника и наставляемого занимает особое место в программе наставничества и требует внимательного отношения и тщательной подготовки.

Помимо завершения наставнических отношений внутри каждой пары/группы, что можно назвать **завершением первого уровня**, данная целевая модель предусматривает еще два уровня этого процесса, которые представляются важными для развития практик наставничества в образовательной организации.

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

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

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

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

На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

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

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Для наставляемых – поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в

формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

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

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

