

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

**Методические рекомендации по вопросам
сопровождения, наставничества и шефства
для обучающихся организаций,
осуществляющих образовательную
деятельность по дополнительным
общеобразовательным программам:
методические рекомендации**

Методические рекомендации

Челябинск
ЧИППКРО
2020

УДК 374
ББК 74.200.58 М54

*Печатается по решению ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:
Е. Л. Кинева, Е. В. Лямцева, Ю.В Ребикова

Рецензенты:

Рубцова Ольга Владимировна, ректор Академии инновационного образования и развития город Москва, аккредитованный эксперт Роскомнадзора, к.п.н.
Чистякова Светлана Владимировна, декан факультета Предвузовская подготовка, доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», к.п.н

Методические рекомендации по вопросам сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам: методические рекомендации/ Е. Л. Кинева, Е. В. Лямцева, Ю.В. Ребикова – Челябинск: ЧИППКРО, 2020. – 42 с.

В методических рекомендациях представлен методический инструментарий введения системы наставничества при организации образовательного процесса по дополнительным общеобразовательным программам. Методический инструментарий позволит не только организовать работу по наставничеству в рамках действующего законодательства, но и поможет в выборе унифицированного подхода (сценария) к организации и использования механизма наставничества в общеобразовательных организациях.

Методические рекомендации предназначены для руководителей, методистов, педагогов образовательных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, родителей.

УДК 374
ББК 74.200.58 М54

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2020

Содержание

| | Стр. |
|---|-------|
| Введение | 3-8 |
| Часть 1 Нормативно-правовые основания введения наставничества в практику организации образовательного процесса по дополнительным общеобразовательным программам | 9-21 |
| Часть 2. Методический инструментарий введения системы наставничества в практику реализации дополнительных общеобразовательных программ | 20-36 |
| Часть 3 Практические рекомендации по формированию модели наставника в образовательной организации. Проектная сессия по вопросам современной практики наставничества и подходов к ее реализации в Челябинской области (участники: команды образовательных организаций, участвующих в научно-прикладных проектах, реализуемых ГБУ ДПО ЧИППКРО «Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей» и «Образовательные технопарки» из 15 муниципальных образований Челябинской области (Ашинского, Красноармейского, Коркинского, Саткинского, Сосновского, Чебаркульского муниципальных районов, Златоустовского, Карабашского, Каслинского, Копейского, Кыштымского, Магнитогорского, Миасского, Озёрского, Челябинского городских округов)). | 36-43 |

Введение

Национальный проект «Образование» – это инициатива, направленная на достижение двух ключевых задач. Первая – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Вторая – воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Национальный проект предполагает реализацию 4 основных направлений развития системы образования: обновление его содержания, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовку соответствующих профессиональных кадров, их переподготовку и/ или повышение квалификации, а также создание наиболее эффективных механизмов управления данной сферой. При этом особое внимание необходимо обратить на то, что реализация обозначенных выше целей через обозначенные направления будет воплощаться в рамках десяти проектов: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования» и «Социальные лифты для каждого», которые предусматривают, что к 2024 году не менее 70 % обучающихся педагогических работников общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

Чтобы понять, кто такой наставник в системе дополнительного образования детей сегодня, в чем основная цель и задачи его деятельности, необходимо первоначально четкое осознание в педагогическом сообществе позиции, что нашим детям не суждено жить в мире «SPOD», что значит Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный), когда родители и сами будущие выпускники

общеобразовательных организаций знали свою жизнь наперед. Сейчас мы и дети, с которыми мы пристраиваем образовательный процесс живут в мире «VUCA», что означает Volatility (нестабильный), Uncertainty (неопределенный), Complexity (сложный), и Ambiguity (неоднозначный). В этих условиях помимо привычных контекстных (специализированные навыки, которые развиваются и применяются в конкретном контексте. Например, профессиональные навыки программирования на конкретном языке или физические навыки вождения автомобиля и т.д.) и кроссконтекстных навыков (навыки которые можно применять в более широких сферах социальной или личной деятельности: навыки чтения, письма, тайм-менеджмента, навыки работы в команде и т.д.) поколению будущего крайне необходимы экзистенциальные навыки (навыки, которые можно универсально применять на протяжении всей жизни человека и в различных жизненных ситуациях, в том числе это навыки включают способность ставить цели и достигать их (сила воли), самосознание/способность к саморефлексии (осознанность, метапознание), способность учиться / разучиваться / переучиваться (саморазвитие).). Соответственно проблема, которую предстоит решать, не ограничивается определением нового набора грамотностей или своевременным обновлением передаваемых актуальных знаний.

Существующие реалии требуют экономической и социальной трансформации построения всей логики организации образовательного процесса. Вероятно, сегодня необходимо чтобы общеобразовательные организации, которые реализуют дополнительные общеобразовательные программы, имели в основе структуры аналогичные «образовательным хабам», где каждый желающий может получить образовательные услуги в различных образовательных форматах (онлайн-курсы и форумы, мобильные приложения и устройства, приложения дополненной реальности, массовые игры, кружки, секции и т.д.). То есть организации должны стать достаточно гибкими для образовательного предоставления **опыта различной длительности** (от очень краткого, составляющего часы или даже минуты, до

очень длительного, длящегося годами), различной интенсивности (от очень высокой – как, например, живые ролевые игры, до низкой – как в созерцательных медитациях), используя различные образовательные стили (кооперативные и конкурентные, когнитивные и эмоциональные, партисипативные и наблюдательные, практико- и теоретико-ориентированные, и т.д.). А самое главное, в наших образовательных организациях должны быть созданы условия для предоставления возможностей для множества независимых «поставщиков навыков», которые смогут обеспечивать разнообразие передаваемого образовательного опыта и которые смогут создать более сложные образовательные продукты через обмен и сотрудничество с обучающимися в рамках использования методологии наставничества.

Отталкиваясь от данной тенденции, педагогам дополнительного образования необходимо осознать, что модель работы, когда педагог транслирует информацию, а обучающие её запоминают и воспроизводят в определенных, специально созданных ситуациях уходит в прошлое. Сегодня должна доминировать модель построения образовательного процесса, которая предусматривает постановку персональных целей для каждого обучающегося и поиск наиболее подходящего (в условиях решаемых им образовательных проблем) способа проверки его знаний.

Отметим, что институт наставничества не новая идея для системы Российского образования. Она получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время и стало сегодня для многих образовательных организаций неотъемлемой частью корпоративной культуры. В настоящее время в приоритетном национальном проекте «Образование» тема наставничества проходит красной нитью. Первоочередной задачей становится формирование новой методологии наставничества, разработка федеральной и региональной целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную

деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования¹.

Наставничество в данном контексте тогда может и должно рассматриваться как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки и осознанность быстрее, чем традиционные способы. Основное содержание наставничества в системе дополнительно образования должно заключаться в развитии навыков в реализации проектной работы обучающимся, оказании ему же необходимой «профессиональной» поддержки с формированием потребности к труду как первой жизненной необходимости и главному способу достижения успеха.

Использование технологии наставничества в образовательной практике организаций реализующих дополнительные общеобразовательные программы должно стимулировать развитие потребности у современного ребенка в самосовершенствовании, способствовать его личностной самореализации и профессионального становления при выборе профессиональной траектории.

В данных методических рекомендациях рассматриваются вопросы наставничества, определяется специфика её реализации в нормативно – правовом аспекте, а также разбираются особенности модели реализации целевой модели наставничества обучающихся в системе дополнительного образования. Также в данных рекомендациях приведен опыт организации проектной сессии по вопросам современной практики наставничества и подходов к ее реализации в Челябинской области, в которой приняли

¹Паспорт национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16)). – URL: <https://base.garant.ru/72192486/> (дата обращения: 14.01.2020).

участие команды, образовательных организаций, задействованных в научно-прикладных проектах, реализуемых ГБУ ДПО ЧИППКРО «Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей» и «Образовательные технопарки» из 15 муниципальных образований Челябинской области (Ашинского, Красноармейского, Коркинского, Саткинского, Сосновского, Чебаркульского муниципальных районов, Златоустовского, Карабашского, Каслинского, Копейского, Кыштымского, Магнитогорского, Миасского, Озёрского, Челябинского городских округов).

Часть 1. Нормативно-правовые основания введения наставничества в практику организации образовательного процесса по дополнительным общеобразовательным программам

В соответствии с прогнозом долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года государственная система образования ориентирована на решение задач обучения и воспитания, воплощение в жизнь практики воспитания и дополнительного образования с целью становления мотивации подрастающих поколений к познанию, творчеству, труду и спорту, защите отечества, предотвращения отклонений в поведении².

В Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года актуализируется задача объединения усилий по взаимодействию в реализации единой государственной политики в области воспитания, определению сущностных характеристик современного воспитательного процесса, обмена инновационным опытом, популяризации лучших практик поддержки детей в трудной жизненной ситуации, в том числе посредством привлечения волонтеров-наставников³.

В приоритетном национальном проекте «Образование» тема наставничества проходит красной нитью через реализацию федерального проекта «Учитель будущего» (направлена на внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, которая предполагает введение новой должности «Учитель-наставник» в рамках

2 Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития). – URL: <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf> (дата обращения: 14.01.2020).

3 Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/ (дата обращения: 14.01.2020).

вертикальной траектории профессионального роста учителей (обобщенная трудовая функция «Наставничество») и как следствие планируется внесение изменений в профессиональный стандарт «Педагог», который должен определить трудовую функцию учителя-наставника (наставничество в работе со студентами, молодыми специалистами и педагогами)) и «Успех каждого ребенка» (направлена на разработку методологии (целевой модели) сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися и предполагает, что не менее чем 70% обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам должны быть вовлечены в различные формы наставничества).

Анализ Всеобщей Декларации Добровольчества (принята на XVI Всемирной Конференции Международной Ассоциации Добровольческих Усилий - IAVE, Амстердам, январь, 2001 г.), Конвенции о правах ребенка (одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 20.11.1989), Резолюции Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. «О предотвращении преждевременного оставления школы» показывает, что институт наставничества должен отталкиваться от потребностей ребенка в специальной охране и заботе, предполагать равенство возможностей и выбора в сфере образования, в том числе доступ к качественному образованию для представителей всех социальных, этнических и религиозных групп, независимо от пола или индивидуальных особенностей.

Так как понятие наставничества, в части анализа существующей научно-методической литературы, соотносится с понятиями менторство, добровольчество, волонтерство, тьюторство, коучинг, то тогда мы можем при организации образовательного процесса с использованием данной технологии опираться на нормативно-правовую базу волонтерской деятельности в нашей стране, а именно: Конституцию РФ, Гражданский Кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях», Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации», Концепцию содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.07.2009 № 1054-р), Стратегию развития волонтерского движения в России (утв. на заседании Комитета Государственной Думы по делам молодежи, протокол № 45 от 14 мая 2010г.), Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 №2403-Р).

На региональном уровне регулирование института волонтерства и/или наставничества сегодня не имеет широкой практики. При этом в законодательстве субъектов РФ вопросы наставничества регулируются, преимущественно в сфере трудовых отношений. Это касается вопросов адаптации молодых специалистов на рабочем месте, наставничества как института в сфере образования по обеспечению становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей гражданских служащих.

Так как нами рассматривается вопрос о применении наставничества как технологии в практике образовательных организаций при реализации дополнительных общеобразовательных программ, то тогда на уровне образовательной организации первоначально важно разобраться, какие конкретные цели она преследует и только тогда определить модель, форма/ы, приемы ее реализации.

Администрации любой образовательной организации, которая планирует введение деятельности по наставничеству в практику реализации дополнительных общеобразовательных программ должна определиться с вновь формируемым пакетом локальных нормативным документов, которые смогут легализовать данный вид деятельности, а именно четко определить, кто и при каких условиях является наставников и наставляемым, в какую образовательную деятельность (взаимодействие) они включаются в рамках реализации дополнительных общеобразовательных программ.

Практика внедрения методологии наставничества в образовательную деятельность на наш взгляд может предполагать следующие действия:

1. Нормативное введение практики наставничества в образовательную организацию.

С нормативно-правовой точки зрения на данном этапе первоначально должно быть разработано и утверждено «Положение о наставничестве в образовательной организации» (приказа по образовательной организации), в котором четко должны быть прописаны механизмы реализации наставничества (кто и при каких условиях является наставников и наставляемым, в какую образовательную деятельность (взаимодействие) они могут, включаются в рамках реализации дополнительных общеобразовательных программ, какие

цели она при этом должна преследовать и т.д.). Дополнительно, в приказе должно быть закреплено возложение обязанностей по управлению и контролю за осуществлением наставничества на конкретное должностное лицо, с внесением изменений в его должностную инструкцию.

На этом этапе легализация практики наставничества в образовательной организации может быть осуществлено и внесение изменений в положение/ или порядок «Об организации деятельности по дополнительным общеобразовательным программам». Т. к. в соответствии с п. 17 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам ⁴ фразу «При реализации дополнительных общеобразовательных программ могут предусматриваться как аудиторные, так и внеаудиторные (самостоятельные) занятия, которые проводятся по группам или индивидуально» необходимо дополнить «... в том числе с применением методологии (практики) наставничества».

Если образовательная деятельность наставника в рамках реализации конкретной дополнительной общеобразовательной программы финансируется образовательной организацией, как педагогическая деятельность, то в соответствии с п. 15 выше указанного Порядка в рассматриваемом положении образовательной организации должно быть указано, что «Педагогическая деятельность по реализации дополнительных общеобразовательных программ осуществляется лицами (в том числе наставниками), имеющими среднее

⁴ Приказ Минпросвещения России от 9 ноября 2018 г. N 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам. – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72016730/> (дата обращения: 14.01.2020).

профессиональное или высшее образование (в том числе по направлениям, соответствующим направлениям дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых организацией, осуществляющей образовательную деятельность) (пункт 3.1)⁵ и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам⁶ (часть 1 статьи 46).

Организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе привлекать к реализации дополнительных общеобразовательных программ лиц (в том числе наставников), получающих высшее или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования «Образование и педагогические науки» в случае рекомендации аттестационной комиссии и соблюдения требований, предусмотренных квалификационными справочниками⁷ (пункт 9 раздела 1).

Так же возможно внесение изменений в локальные нормативные акты образовательной организации «регламентирующие режим занятий обучающихся» и «формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»⁸ (часть 2

⁵ Приказ Минтруда России от 5 мая 2018 г. N 298н Профессиональный стандарт "Педагог дополнительного образования детей и взрослых". – URL: <https://ppt.ru/docs/prikaz/mintrud/n-298n-204071> (дата обращения: 14.01.2020).

⁶ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <https://rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 14.01.2020).

⁷ Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. N 761н «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» с изменениями, внесенными приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 31 мая 2011 г. N 448н. – URL: <http://base.garant.ru/55171672/> (дата обращения: 14.01.2020).

⁸ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – URL: <https://rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 14.01.2020)

статьи 32). Т. е. в первом документе возможно внести фразу, которая закрепляет позицию, что «...при реализации дополнительных общеобразовательных программ педагогами дополнительного образования, могут организовываться и проводиться занятия, предусматривающие совместную деятельность: педагога дополнительного образования совместно с наставником, задействованным в реализации дополнительной общеобразовательной программы, а также обучающихся и родителей (законных представителей)». В положении «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся» возможно (при необходимости) предусмотреть участие наставника в процедуре проведения промежуточной аттестации.

2. Закрепление практики реализации наставничества в дополнительных общеобразовательных программах.

Когда в образовательной организации четко определены нормативные основания для использования методологии наставничества при реализации дополнительных общеобразовательных программ, то тогда после определения перечня конкретных дополнительных общеобразовательных программ, в которых будет реализоваться данная методология необходимо выделить ее конкретное содержание, формы и методы реализации, определить контингент обучающихся в отношении которых будет осуществляться наставничество.

В рамках работы методического объединения педагогов дополнительного образования, в соответствии выше указанными локальными нормативными актами, необходимо четко определить структурные компоненты образовательной программы, в которые педагог должен внести изменения или в которых должно быть указано об использовании данной методологии при реализации программы.

На наш взгляд, первый раздел, который предусматривает внесение изменений – *это пояснительная записка*. При описании актуальности программы, а именно ее ориентации на решение наиболее значимых проблем дополнительного образования, а также вопросов социализации и воспитания обучающихся, возможно акцентировать внимание о необходимости включения в образовательную деятельность обучающихся методологии наставничества, что тут же формирует и отличительные особенности данной дополнительной общеразвивающей программы от уже существующих в контексте современных тенденций развития России в науке, технике, культуре, спорте.

При описании педагогической целесообразности педагогу необходимо будет аргументированно обосновать методологию наставничества через описание используемых педагогических приёмов (форм, средств и методов образовательной деятельности) в соответствии с целями и задачами программы. Важно показать собственные взгляды педагога на проблему и определить практическую важность взаимосвязи между выстроенной системой процессов обучения, развития, воспитания и их обеспечения. Также в пояснительной записке необходимо указать, кто является наставником и наставляемыми, в какую конкретную деятельность они будут включаться в ходе реализации программы.

В разделе «Учебный план», который раскрывает последовательность изучения тем предлагаемого курса возможно выделить перечень разделов (тем) с конкретным указанием практических часов, которые будут выделены на занятия проводимые с использованием методологии наставничества.

В разделе «Содержание программы», которое предполагает реферативное описание разделов и тем программы в соответствии с последовательностью, заданной учебным планом, необходимо включить

описание использования методологии наставничества в рамках отобранного содержания теоретических и практических занятий соответствующих каждой теме/ модуля программы.

В разделе «Система условий реализации дополнительной общеобразовательной программы: требования к кадровому составу» целесообразно перечислить не только педагогов, занятых в реализации программы, но и наставников, охарактеризовав их профессионализм, квалификацию, критерии отбора.

Для облегчения понимания педагогами практики использования предлагаемых документов и внесения изменений в существующие или вновь разрабатываемые дополнительные общеразвивающие программы возможно разработать методические материалы по реализации методологии наставничества в конкретной образовательной организации.

Таким образом, при регламентации деятельности внутри любой образовательной организации необходимо опираться на «Методологию (целевую модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»⁹ и приказы Министерства просвещения Российской Федерации:

⁹ Синягина, Н.Ю. Методологию (целевую модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися / Н. Ю. Синягина, В. А. Березина и др.). – URL: <https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86GD5IAvbYQ9DxXMyUnU1T/view> (дата обращения: 14.01.2020).

- от 03 сентября 2019 года № 56722 «Об утверждении целевой модели развития региональных систем дополнительного образования»;
- от 9 ноября 2018 г. № 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам».

При этом необходимо учесть, что в соответствии с п. 22 приказа утверждаемого целевую модель развития региональной системы дополнительного образования, сегодня при обновлении содержания дополнительных общеобразовательных программ и методов обучения по ним, в аспекте использования практики наставничества, должны соблюдаться следующие принципы:

- создание условий для самостоятельного построения обучающимися индивидуального учебного плана и возможности непрерывного образования путем выстраивания образовательных связей на разных уровнях образования, в том числе с использованием сетевой формы реализации образовательных программ;
- конвергентный подход в разработке дополнительных общеобразовательных программ, реализация междисциплинарных программ, включающих в себя элементы нескольких направленностей;
- использование в реализации дополнительных общеобразовательных программ современных методов и форматов обучения, направленных на развитие метапредметных навыков, навыков проектной, учебно-исследовательской деятельности, взаимодействия между обучающимися посредством равного обмена знаниями, умениями и навыками, при которой образовательный процесс выстраивается без активного участия в нем педагога (взаимное обучение);
- ориентация содержания дополнительных общеобразовательных программ на приоритетные направления

социально-экономического и территориального развития субъекта Российской Федерации на основе прогнозных оценок развития рынка труда, а также региональных стратегий социально-экономического и пространственного развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Примером практики разработки и внедрения модели наставника в образовательной организации или в муниципалитете является проектная сессия по вопросам современной практики наставничества и подходов к ее реализации в Челябинской области, организованная в апреле 2019 года специалистами Регионального ресурсного центра методического обеспечения деятельности по реализации дополнительных общеобразовательных программ, организации дополнительного профессионального образования педагогов дополнительного образования и координации деятельности образовательных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования». Участниками проектной сессии стали команды образовательных организаций, участвующих в научно-прикладных проектах, реализуемых ГБУ ДПО ЧИППКРО «Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей» и «Образовательные технопарки» из 15 муниципальных образований Челябинской области (Ашинского, Красноармейского, Коркинского, Саткинского, Сосновского, Чебаркульского муниципальных районов, Златоустовского, Карабашского, Каслинского, Копейского, Кыштымского, Магнитогорского, Миасского, Озёрского, Челябинского городских округов). Материалы проектной сессии представлены в Части 3 Практические рекомендации по формированию модели наставника в образовательной организации.

Часть 2. Методический инструментарий введения системы наставничества в практику реализации дополнительных общеобразовательных программ

Сегодня в России мы живем в период радикальных изменений, необходимость которых продиктована сменой мышления, целеполагания и действия, а также вызовами со стороны реального экономического сектора. Национальный проект «Образования», перед всей образовательной системой ставит задачу, связанную с обеспечением российской экономики современными кадрами, которые уже сейчас должны формироваться в современных школах. В данной ситуации, тогда наиболее эффективной возможно считать стратегию применения методологии наставничества, в рамках которой возможна комплексная поддержка учащихся в вопросах профессионального самоопределения на разных ступенях и формах обучения.

В образовательных организациях целесообразнее сегодня под наставничеством понимать – универсальную технологию передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Тогда под формами наставничества возможно понимать конкретные способы организации работы наставнической пары / группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой основами образовательной деятельностью, в которую они включаются в рамках реализации дополнительной общеразвивающей программы.

Сегодня в методологии (целевой модели) наставничества обучающихся выделяются пять наставнических пар из которых в рамках

реализации программ дополнительного образования детей возможно применить: «ученик – ученик», «студент – ученик», «работодатель – ученик. Каждая из названных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием разработанной единой методологии наставничества, которая может быть частично видоизмененной с учетом уровня обучения / профессиональной деятельности¹⁰.

Наиболее значимыми решаемыми проблемами учащегося при использовании методологии наставничества в дополнительном образовании могут стать:

- низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость, отсутствие качественной саморегуляции;
- отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации;
- невозможность качественной самореализации в рамках стандартной школьной программы;
- отсутствие условий для формирования активной гражданской позиции;
- низкая информированность о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностей;
- конфликтность, неразвитые коммуникативные навыки, затрудняющие горизонтальное и вертикальное социальное движение;

¹⁰ Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися. URL: http://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C._5.12.2019_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8.pdf (дата обращения: 14.01.2020).

- высокий порог вхождения в образовательные программы, программы развития талантливых школьников;
- падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярной качественной поддержки.

Не менее ценна практика внедрения наставничества для муниципалитета или региона в контексте решения проблем кадрового голода. Внедрение практики наставничества в образовательные программы, осуществляемую через взаимодействие образовательных организаций и предприятия региона.

Рассмотрим выбранные формы наставничества с позиции решения выше представленных проблем в рамках представления информации об участниках взаимодействия, их целях и задачах, а также измеримых результатах и формах оценки эффективности программы в соответствии с разработанной методологией (целевой моделью) наставничества по отношению к реализуемым дополнительным общеобразовательным программам.

Форма наставничества «ученик-ученик»¹¹

Предполагает взаимодействие обучающихся осваивающих одну и ту же дополнительную общеобразовательную программу или разные, которые взаимосвязаны в рамках организации сетевого обучения. При этом один из учащихся находится на более высоком уровне образования

¹¹ Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися. URL: http://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C._5.12.2019_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8.pdf (дата обращения: 14.01.2020).

и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишенное, тем не менее, строгой субординации. Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными / социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения (включая адаптацию детей с ОВЗ).

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных и экологичных условий, устойчивых коммуникаций внутри детского объединения.

В высшем понимании наставником, может стать наставник-выпускник, который готов и способен помочь обучающимся определиться с образовательными и карьерными траекториями, развить необходимые навыки и компетенции.

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

Среди оцениваемых результатов, значимых для системы дополнительного образования, возможно выделить:

- улучшение психоэмоционального фона внутри детского коллектива;

- стабильность детского коллектива;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и иных проектов;
- снижение числа подростков, входящих в группы риска.

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

Портрет наставляемого – учащийся низшей по отношению к наставнику ступени, возможно социально/ценностно дезориентированный, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, отстраненный от коллектива, но чаще всего в системе дополнительного образования детей – это учащийся с особыми образовательными потребностями – например, увлеченный определенным предметом ученик, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик»:

- взаимодействие «отличник – двоечник», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- взаимодействие «лидер – тихоня/скромник», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;

– взаимодействие «равный – равному», в течение которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Взаимодействие наставника и наставляемого при реализации дополнительных общеобразовательных программ: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, проектное волонтерство.

Процесс наставнического взаимодействия представлен на рисунке.



*Форма наставничества «студент – ученик»*¹².

¹² Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися.

URL: http://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C._5.12.2019_%D0%B

Предполагает взаимодействие обучающихся общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций, при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Актуальность данной формы наставничества для подростка вытекает из возрастной психолого-педагогической характеристики. Для успешного развития как цельной личности подросткам необходима переориентация общения с родителей на сверстников, которые чуть старше по возрасту. Успешные студенты следующей ступени образования смогут стать проводниками для подобной коммуникации, а качественный отбор, осуществляемый внутри программы, уже становится необходимым смысловым и поведенческим барьером. Наставничество обучающихся общеобразовательных организаций студентами позволит снизить негативные проявления подросткового кризиса и помочь проявить свои способности, а также определиться с выбором дальнейшей траектории обучения.

Целью такой формы наставничества является успешное формирование у школьника представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов, метакомпетенций и мотивации, а также появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация; укрепление связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования.

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

Среди оцениваемых результатов, значимых для системы дополнительного образования, возможно выделить:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов учащихся;
- снижение числа социально и профессионально дезориентированных подростков, в том числе из группы «риска»;
- увеличение числа студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления, снижение кадрового голода региона.

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

Портреты наставляемого:

«Пассивный» - низко мотивированный, дезориентированный школьник средних/старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам образовательной деятельности.

«Активный» - мотивированный к получению большего объема информации о карьерных и образовательных возможностях школьник, желающий развить собственные навыки и приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения.

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик»:

– взаимодействие «отличник – двоечник», классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;

– взаимодействие «лидер – равнодушный», психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;

– взаимодействие «равный – другому», в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает

критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;

– взаимодействие «куратор – автор проекта», совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и коуча, а наставляемый – на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, прокачивая и совершенствуя навыки.

Процесс наставнического взаимодействия представлен на рисунке.



Область применения данной формы наставничества при реализации дополнительной общеобразовательной программы: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, создание продукта, выездные мероприятия, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).

Форма наставничества «работодатель – ученик»¹³

Предполагает взаимодействие учащихся 8-9 классов основной школы и 10-11 классов средней школы и представителя регионального предприятия/организации, при которой наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал школьника, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией.

Актуальность реализации данной формы наставничества определяется позицией, что взаимодействие специалистов из реального сектора экономики со школьниками позволяют последним в процессе конкретной деятельности и/или встречи с устойчивыми в плане ценностей и карьеры людьми определить реальную степень интереса к определенному направлению будущей карьеры и деятельности, исследовать свой потенциал, разработать навыки коммуникации, планирования, субординации, после чего более осознанно приступить к выбору собственного образовательного профессионального маршрутов. Осознанность приведет к мотивированному выбору средств

¹³ Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися. – URL: http://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C._5.12.2019_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8.pdf (дата обращения: 14.01.2020).

дополнительного образования, а также улучшению текущих образовательных результатов («я знаю, что мне нужно, и знаю, что для этого делать»).

Целью такой формы наставничества является успешное формирование у обозначенной выше группы обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованной в развитии собственных талантов и навыков молодежи.

Среди основных задач деятельности наставника-работодателя в отношении ученика: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

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

Среди оцениваемых результатов, значимых для системы дополнительного образования, возможно выделить:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона в основной и средней школе;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных проектов учащимися, направленных на решение проблем реального сектора экономики в рамках решения задач предпрофессиональной подготовки;
- увеличение процента учеников, успешно прошедших профориентационную программу;
- численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников средней школы;
- увеличение процента учеников с осознанной позицией, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации;
- развитие эмоциональной устойчивости, снижение психологических кризисов у обучающихся, связанных с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярной качественной поддержки.

Портрет наставника – неравнодушный профессионал с большим (от 5 лет) опытом работы в реальном секторе экономики, активной жизненной позицией, наличием свежего взгляда на бизнес- или производственные процессы, с высокой квалификацией (возможно, подтвержденный соревнованиями / премиями). Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к ученику как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Портреты наставляемых:

«Активный» - социально активный школьник с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков.

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

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – ученик»:

– взаимодействие «преобразователь – равнодушный», мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории;

– взаимодействие «коллега – молодой коллега» – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

– взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник» – профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства.

Базой для формирования метакомпетенций в системе взаимодействия, когда наставником становится опытный профессионал, становится ведущая форма организации учебного процесса – самостоятельная работа учеников. Она всегда носит динамический характер и может предполагать ситуации, когда ученик управляет

большинством этапов своей деятельности, а оставшиеся курирует либо полностью контролирует наставник.

В практике наставничества выделяется **пять уровней самостоятельной работы**, каждый из которых наставляемый может пройти вместе с наставником:

- 1) дословное и преобразующее воспроизведение информации;
- 2) самостоятельная работа по демонстрируемому образцу (продукта / процесса / задачи);
- 3) реконструктивно-самостоятельные работы;
- 4) эвристические самостоятельные работы;
- 5) творческие или исследовательские самостоятельные работы.

Процесс наставнического взаимодействия представлен на рисунке.



Область применения данной формы наставничества при реализации дополнительной общеобразовательной программы:

проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, конкурсы, гранты от предприятий.

Организация работы в рамках, рассмотренных трех форм наставничества – это структурный контур методологии, которая является сегодня одной из задач Национального проекта «Образование». Ее решение вначале не потребует большого вливания ресурсов и финансирования, так как изначально все реализуемые дополнительные общеобразовательные программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных и т.д.) образовательных организаций, за исключением привлечения наставников для проведения первичного обучения наставников.

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

Процесс выбора модели реализации программы наставничества в образовательных организациях должен включать описание общих условий и организационной структуры деятельности, в соответствии с которыми обучающийся в рамках освоения дополнительной общеобразовательной программы вступает во взаимодействие с наставником, а именно описание процесса передачи опыта наставника наставляемому, требования к этому процессу и к субъектам наставнической деятельности, которыми могут выступать как

конкретные лица (наставники), так и представители структур, организующих наставническую деятельность и сами наставляемые. В рамках реализуемых моделей наставничества могут быть совмещены несколько моделей, что позволяет выбрать наиболее эффективные пути влияния на развивающуюся личность.

Необходимо учесть, что в старших классах наставничество лучше выстраивать в рамках решения задач профессионального самоопределения, т.к. основную цель формирования системы наставничества для подрастающего поколения в России, сегодня возможно определить как – развитие муниципальной и региональной экономик и предпринимательства посредством местного наставничества и воспитания у школьников предпринимательского мышления, предприимчивости как интегрального качества всех успешных людей.

Часть 3 Практические рекомендации по формированию модели наставника в образовательной организации.

Проектная сессия по вопросам современной практики наставничества и подходов к ее реализации в Челябинской области.

Участники: команды, образовательных организаций, участвующих в научно-прикладных проектах, реализуемых ГБУ ДПО ЧИППКРО «Обновление содержания и технологий дополнительного образования детей» и «Образовательные технопарки» из 15 муниципальных образований Челябинской области (Ашинского, Красноармейского, Коркинского, Саткинского, Сосновского, Чебаркульского муниципальных районов, Златоустовского, Карабашского, Каслинского, Копейского, Кыштымского, Магнитогорского, Миасского, Озёрского, Челябинского городских округов).

Цель проектной сессии создание образа наставника в дополнительном образовании Челябинской области, с помощью адаптированной технологии CANVAS.

Для разработки модели, необходимо разделить специалистов на группы по следующим категориям:

- педагоги дополнительного образования;
- методисты;
- руководители структурных подразделений;
- представители муниципальных органов управления образования.

Работу группы сопровождает модератор, в задачи которого входит фиксировать все идеи, высказывания, мнения группы и заполнять форму (рис. 1) на листе размером А 2. Группа заполняет поля в следующем порядке:

1. Поле «Цели работы наставника», участники группы формируют профессиональные ассоциации, связанные с целями деятельности наставника в рамках реализации дополнительного образования детей и взрослых.

2. Поле «Роли наставника» участники проектной сессии заполняют исходя из профессиональных представлений о роли наставника в образовательном процессе организаций дополнительного образования детей и взрослых.

3. Поле «Ценности» заполняется исходя из представлений проектной группы о формировании ценностных ориентиров у наставляемого.

4. В поле «Действия» определяются формы воздействия на наставляемого наставником, в рамках реализации программ дополнительного образования детей и взрослых.

5. В поле «Миссия наставника» участниками группы формируется основная цель и смысл наставничества в дополнительном образовании.



В ходе работы проектных групп параллельно формируется семантическое облако (облако смыслов), с помощью онлайн приложения <https://wordart.com/my-word-art>. Обобщенные результаты работы групп визуализируются для дальнейшего обсуждения.

В рамках Проектной сессии по вопросам современной практики наставничества и подходов к ее реализации в Челябинской области были получены следующие результаты (рис.2, рис.3, рис.4, рис.5, рис.6, рис.7, рис.8, рис.9), которые наглядно демонстрируют представления о модели наставника в Челябинской области.

Обобщая результаты работы группы по определению понятия Наставник, наиболее часто повторяются слова связанные с работой с молодыми специалистами.

