

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Методические рекомендации
«Новые форматы организации совместной деятельности»**

**Смоленск
2022**

УДК 371.14
ББК 74.200
М 54

Авторы-составители:

Михайлова Г.В., доцент кафедры развития новых технологий ДППО
ГАУ ДПО СОИРО;

Боброва Е.А., доцент кафедры развития новых технологий ДППО ГАУ ДПО СОИРО,
к.п.н.

М 54 Методические рекомендации «Новые форматы организации совместной деятельности» / Авторы-составители Г.В. Михайлова, Е.А. Боброва. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2022. – 32 с.

Данные методические рекомендации содержат описание актуальных и нестандартных форматов проведения мероприятий со взрослыми участниками, а также базовые правила организации, задаваемые форматом, соблюдение которых существенно для качества взаимодействия. Методические рекомендации адресованы сотрудникам органов местного самоуправления и муниципальных образовательных центров, и будут полезны при организации взаимодействия с руководителями и педагогическими работниками школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях на муниципальном уровне.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры развития новых технологий ДППО ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 3 от 28.03.2022).

УДК 371.14
ББК 74.200

© ГАУ ДПО СОИРО, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Совместная деятельность в андрагогике	5
Формы совместной деятельности	6
Современные форматы мероприятий	8
Печа-куча (PechaKucha)	9
TEDx	10
Анти-конференция	10
Научный слэм, Science Slam	13
Питч-сессия, питч	13
Хакатон	15
Мировое кафе	16
Аквариум	18
Мастермайнд	20
Митап	22
Bootcamp, Буткамп, Буткэмп	25
Воркшоп	26
Заключение	28
Источники	29

Введение

Ключевые ориентиры развития в сфере образования связаны с построением образовательной экосистемы, основным предназначением которой является выстраивание тесной взаимосвязи между процессом развития способностей личности и оптимальным использованием человеческих ресурсов. Одним из свойств образовательной экосистемы является способность к непрерывному обновлению для предоставления новых образовательных возможностей всем субъектам образования. Главным элементом образовательной экосистемы является педагог, обладающий ключевыми и профессиональными компетенциями, владеющий актуальными образовательными технологиями и вовлеченный в активный процесс поддержания функционирования и развития данной экосистемы.

Для современного педагога остается актуальной проблема обновления и развития профессиональных компетенций, повышение уровня профессиональной подготовки, что требует от системы повышения квалификации большей мобильности и гибкости. В то же время приоритетным направлением реализации федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» является модернизация системы методической поддержки педагогов в том числе за счет внедрения в практику профессионального взаимодействия активных форматов работы: стажировок, обмена опытом в рамках профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций, «горизонтального обучения» в рамках системы «равный равному», других образовательных событий, основанных на активном взаимодействии участников.

В системе сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров сложился свой арсенал форматов методической работы, направленных на повышение квалификации и развитие профессионального мастерства педагогов, связанных с получением, обобщением и распространением опыта деятельности. Чаще всего в системе сопровождения профессионального развития используются форматы взаимодействия, связанные с «трансляцией» знаний или профессионального опыта. Вместе с тем в разных сферах деятельности наблюдается тенденция к организации взаимодействия в более неформальной обстановке для более эффективного обмена опытом и идеями, установления адресных связей по интересам, поиска партнеров для реализации проектов. Влияние этого тренда на образование привело к появлению новых форматов мероприятий, которые сконцентрированы на общении и неформальном взаимодействии между участниками.

Предлагаемые методические рекомендации содержат описание новых наиболее ярких и интересных форматов организации совместной деятельности, которые могут быть использованы в системе непрерывного профессионального развития педагогов, для обновления форматов методической работы, организации адресного сопровождения различных целевых групп педагогов.

Совместная деятельность в андрагогике

В цифровую эпоху все более актуальными становятся вопросы непрерывного профессионального развития. Профессионалам необходимо постоянно восполнять свои знания, чтобы угнаться за требованиями изменчивого производственного уклада. В связи с этим стало набирать популярность одно из направлений педагогической науки – андрагогика. Андрагогика раскрывает проблемы обучения, воспитания и образования взрослого человека на протяжении всей его жизни.

В 1970 г. М.Ш. Ноулс издал фундаментальный труд по андрагогике «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики». В нем он сформулировал основные *положения андрагогики*:

- взрослому человеку, который обучается, – обучающемуся (а не обучаемому) принадлежит ведущая роль в процессе обучения;
- он, являясь сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению;
- взрослый человек обладает профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, которые должны быть использованы в процессе обучения;
- взрослый ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям;
- процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают, либо способствуют ему;
- процесс обучения организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего на всех его этапах.

Основной принцип андрагогики заключается в том, что ведущую роль в процессе обучения играет не обучающий, а обучаемый. Функцией обучающего в этом случае является оказание помощи обучающемуся в выявлении, систематизации, формализации личного опыта последнего, корректировке и пополнении его знаний. В этом случае происходит смена приоритетности форм и методов обучения.

Формы совместной деятельности

Для роста и совершенствования профессионального мастерства педагогов используются разнообразные формы работы:

1. По способу организации:
 - коллективные,
 - индивидуальные.
2. По степени активности участников:
 - пассивные,
 - активные.

Уманский Л.И. выделял три основных типа совместной деятельности:

- Совместно-взаимодействующий;
- Совместно-индивидуальный;
- Совместно-последовательный.

При **совместно-взаимодействующей** форме организации совместной деятельности все участники рабочей группы выполняют одну на всех общую работу, при этом не существует разделения обязанностей между членами коллектива – все участники идентичны по своей роли в рабочем процессе. В качестве примера этого типа совместной деятельности можно привести перенос большого количества кирпичей или строительных блоков группой рабочих на носилках, когда к общему результату причастен каждый из грузчиков, кто прикладывал усилия, поднимая и перенося носилки.



Рис. 1. Схематическое изображение совместно-взаимодействующего типа совместной деятельности

В этом случае все они выполняют одну работу общими усилиями и способны совершить большую работу, чем каждый из них в одиночку. Важно отметить, что при таком способе организации работы оценивается лишь общий результат, и в случае с переносом тяжестей важным будет лишь факт перемещения требуемого общего количества груза.

В **совместно-индивидуальном** типе организации совместной деятельности все участники занимаются идентичной деятельностью и, по сути, выполняют одну и ту же работу, однако, в отличие от совместно-взаимодействующего типа, оценивается вклад каждого человека. Ту же самую работу по переносу большого количества кирпичей, рассмотренную выше в

качестве примера к совместно-взаимодействующему типу, можно также организовать с применением совместно-индивидуального типа.

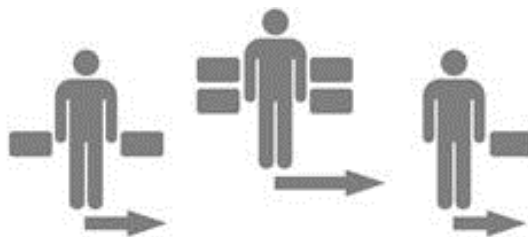


Рис. 2. Схематическое изображение совместно-индивидуального типа совместной деятельности

В этом случае процесс труда будет выглядеть следующим образом: каждому из грузчиков будет предоставлена свобода в выборе количества переносимых за один рейс кирпичей и числа этих рейсов, однако итоговое вознаграждение станет персонифицированным и будет напрямую зависеть от общего количества кирпичей, перенесенных каждым рабочим.

Совместно-последовательный тип организации деятельности проще всего представить в виде конвейера, когда объект трудовой деятельности переходит от одного сотрудника к следующему.

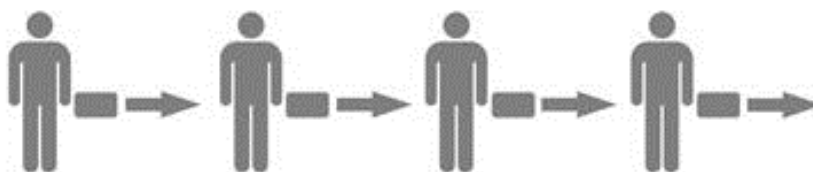


Рис. 3. Схематическое изображение совместно-последовательного типа совместной деятельности

Если рассматривать процесс переноски кирпичей, то окажется, что его также можно организовать с использованием совместно-последовательного типа. Для этого необходимо будет расставить грузчиков друг за другом таким образом, чтобы они составляли одну цепь, а кирпичи при этом передавались последовательно от одного работника к другому, перемещаясь от начальной точки до требуемого места. Однако стоит отметить, что в реальной жизни совместно-последовательная форма применяется с некоторым усложнением, а именно в сочетании с принципом разделения труда, когда при переходе к очередному звену цепи объект трудовой деятельности претерпевает заранее определенные изменения таким образом, что к финальной стадии рабочего процесса выходит конечный продукт – это и есть классический пример конвейера. Стоит отметить, что применение этого типа организации влечет за собой необходимость в отработанной технологии, строго описывающей этапы

деятельности.

Помимо вышеперечисленных типов П.В. Малиновский также выделил **совместно-творческий** тип совместной деятельности, который возникает в процессе объединения нескольких людей, например, для создания общего произведения искусств или в процессе решения сложной проблемы, требующей умственного труда нескольких профессионалов из различных областей, такой как создание инновационной продукции.



Рис. 4. Схематическое изображение совместно-творческого типа совместной деятельности

Четыре перечисленных типа совместной деятельности являются обоснованными результатами множества наблюдений и экспериментов социологов, изучающих внутригрупповое взаимодействие. По многочисленным наблюдениям ученых, именно эти типы, во многом, определяют то, какое будет выстраиваться взаимодействие между членами группы в процессе общей деятельности. Кроме этого, по мнению авторов теории о формах организации совместной деятельности, любую работу группы можно организовать одним из приведенных типов.

Современные форматы мероприятий

Сегодня очень быстро меняется обстановка в мире. Очень быстро развиваются технологии, появляются новые требования к профессионалам. Одним из мировых трендов является «совместное потребление» («sharing economy»). Это такая экономическая экосистема, которая выстраивается вокруг взаимодействия услуг и ресурсов. Эта коллаборация проникает во все бизнес-процессы и в образование в том числе. Совместное потребление имеет огромный потенциал. Он изменит способы общения, производства, потребления и вовлечения, повлияет на все аспекты жизни.

Влияние этого тренда на образование привело к появлению новых форматов мероприятий, которые сконцентрированы на общении между участниками, чтобы они могли делиться своими знаниями друг с другом, взаимодействовать в более неформальной обстановке. Рассмотрим некоторые

из них.

Например, существует формат **Конференция**, а к подформатам конференции могут относиться:

- Конгресс
- Научные чтения
- Саммит
- Симпозиум
- Съезд
- Форум

И появившиеся относительно недавно модные:

- PechaKucha Night (PechaKucha 20×20, Печакуча, Печа-куча)
- TEDx
- Unconference (Анти-конференция, Антиконференция)

Также есть разнообразные виды конференций с определением в названии, в которых тоже наблюдаются стойкие жанровые отличия:

- Научная конференция
- Онлайн-конференция
- Отраслевая конференция

Но так или иначе, все это можно условно назвать семейством конференций.

Печа-куча (PechaKucha)

Это неформальная форма проведения встреч с представлением докладов и презентаций, специально ограниченных по продолжительности. PechaKucha в переводе с японского означает «болтовня». Этот творческий формат начался с ночных посиделок в Токио в 2003 году двумя известными архитекторами. С тех пор мероприятия PechaKucha по всему миру посетили три миллиона человек.

Как проводится?

Спикер представляет доклад-презентацию из 20 слайдов, где на каждый слайд отводится только 20 секунд, после чего автоматически происходит переход на следующий слайд. Спикеры следуют один за другим. Количество докладов обычно составляет от 8 до 12. После каждой презентации делается перерыв на напитки и обмен мнениями.

Как использовать формат

PechaKucha, как правило, проводится в необычных местах, например, в барах, клубах, студиях, университетах, храмах, на пляжах или даже пещерах. Время проведения – поздний вечер. Обычно сопровождается напитками. И хотя

РешаKucha был придуман для обсуждения вопросов дизайна, архитектуры, фотографии и искусства, этот формат активно используется для исследовательских проектов, студенческих диссертаций, обсуждения хобби, маршрутов для путешествий и различных историй. Для РешаKucha характерно наличие большой сцены, большого экрана для презентаций и видимого всем таймера для отслеживания времени.

Длительность: около 1,5 часов

Для чего подходит такой формат?

- Альтернатива традиционным презентациям
- Очень полезно для тем, о которых люди любят много говорить
- Для поддержания более неформальной и веселой атмосферы
- Для объединения людей из одной сферы деятельности
- Для поощрения общения и знакомств

TEDx

Всемирно известный формат конференции TED (technology (технологии), entertainment (развлечения), design (дизайн)), девиз которой «идеи, достойные распространения». Конференция TED появилась в 1984 году благодаря Ричарду Солу Уарману и являлась площадкой для обмена идеями в живом и вдохновляющем формате – выступление одного человека не может занимать более 18 минут и больше похоже на моноспектакль, чем на лекцию.

TEDx – это мероприятия в стиле TED, которые организуются независимо локальными сообществами по бесплатной лицензии TED. Конференции всегда проводятся как самостоятельные мероприятия.

Выступления докладчиков в последующем выкладываются на платформу ted.com и становятся доступными для просмотра всему миру.

TED – глобальный проект, который объединяет тех, кто создает и популяризирует идеи, достойные распространения и верит в силу знания и научного любопытства.

Проект приобрел мировую известность после того, как новый владелец Крис Андерсен в 2006 году разместил первые TED talks онлайн.

Анти-конференция

Анти-конференция – это конференция без традиционных для формата атрибутов. Здесь нет докладов, бейджей, спикеров и слушателей в обычном смысле слова.

Несмотря на то, что формат и методология проведения подобных событий нигде концептуально не описаны, есть несколько отличий, которые характерны для всего разнообразия анти-конференций.

Исторически формат анти-конференции произошел от формата Open Space Technology. Впервые термин «анти-конференция» был использован в анонсе конференции для XML-разработчиков в 1998 году, а формат OST появился в восьмидесятых.

Когда Харрисон Оуэн придумал OST, он хотел ухватить суть перерывов между официальными блоками программы традиционных конференций, те самые разговоры, нетворкинг, живые дискуссии, которые обычно случаются за кофе-брейками, обедами и на афтепати. Анти-конференции сохраняют эту атмосферу, но менее регламентированы в поддерживающих правилах.

Организаторы анти-конференций не используют методологию Open Space во всех деталях, там нет в явном виде представления четырех принципов и закона двух ног, как нет и последовательной модерации канвы события. Формат анти-конференция считается более гибким, и каждый организатор сам выбирает, как модерировать пространство и время.

Чаще всего это однодневные конференции, но опять же явного ограничения формата нигде не прописано. Из более-менее жестких правил общими для всех анти-конференций можно считать два:

- Нет деления на спикеров и слушателей

На анти-конференцию можно попасть или по приглашению, или в результате своеобразного отбора кандидатов в участники после предварительной регистрации. Все это потому, что каждый участник – и спикер, и слушатель. Анти-конференции организуют профессиональные сообщества.

- Нет подготовленных докладов и спланированной программы

Программа анти-конференции обычно представляет собой условное деление на несколько тематических потоков (треков). Они разнесены по разным комнатам или углам одного большого зала, но четкой программы у них нет.

Есть так называемые трек-лидеры – участники, которые берут на себя роль вести дискуссию вокруг темы потока. Обычно это известные собравшейся аудитории эксперты отрасли. Иногда эти трек-лидеры определены заранее, иногда они самовыделяются из толпы участников, предлагая тему для обсуждения.

Анти-конференция проводится и как самостоятельное событие, и как одна из частей других, более стандартных форматов.

В анти-конференциях все-таки есть некоторые *правила*:

1: Никаких презентаций

Почему? Потому что лучшие знания и лучший опыт – они прямо здесь, в комнате. Собирая очень качественную аудиторию, представителей всех профессий, организаторы создают среду, в которой у всех одинаковый интерес и похожие цели, но разные способы их достижения. Для того, чтоб эти люди смогли найти точки соприкосновения, говорящие головы на сцене вовсе не обязательны, они излишни.

2: Никакого PowerPoint

Точно так же, как не нужны специальные докладчики, излишни становятся и заранее подготовленные слайды. Организаторы хотят, чтоб люди знакомились, встречались взглядами друг с другом, а не с экранами, чтоб у каждого была возможность высказаться. В формате предусмотрены трек-лидеры, но их задача очень конкретная и отличается от классических спикеров: они начинают разговор, задают тон дискуссии, так как обладают наибольшим опытом в обсуждаемой теме. Они же ответственны за то, чтоб резюмировать дискуссию.

3: Никаких бейджей

Отсутствие бейджей усиливает эффект «анти» – убрать все традиционные атрибуты, в том числе и бейджи. Авторы формата объясняют это так: если вы не знаете кого-то, то представьтесь и начните разговор. Нет никакой необходимости стоять, уставившись на грудь друг друга, пытаюсь понять, стоит ли человек того, чтоб с ним начать разговаривать.

4: Никакой рекламы

Активное продвижение товаров и услуг на месте тоже не приветствуется. Если и есть раздача каких-то подарков, промо-кодов или еще чего-то, то оно должно быть креативным и действительно нужным участникам. Любое втюхивание пресекается самими участниками. Поддерживается идея «люди будут покупать у тебя что-то не благодаря твоей рекламе, а если они уважают то, что ты привнес в общую дискуссию».

Все остальное допускается и приветствуется. Каждый трек идет 1 час и 2-3 трека могут идти параллельно. Люди могут свободно перемещаться между треками и это не считается грубым – встать и уйти к другой группе.

Помимо конференций в образовательной среде часто встречаются всевозможные профессиональные конкурсы. Инновации коснулись и этого формата. Сегодня можно встретить такие разновидности **Конкурсов**:

- Баттл, Бои
- Научный слэм, Science Slam
- Питч-сессия, питч
- Предметная олимпиада

- Хакатон, Hackathon

Подробнее рассмотрим некоторые из них.

Научный слэм, Science Slam

Science Slam (Научный слэм) – это новый формат состязания молодых ученых, призванный упростить понимание серьезных научных результатов широкой публикой.

На неформальном мероприятии выступают пять молодых ученых самых разных специальностей. У них есть только 10 минут, чтобы рассказать о своем исследовании доступно, оригинально, с юмором. Никаких презентаций и сложных научных терминов. Только подручные материалы (все, что угодно), помощь зрителей, представления, танцы и песни. Все, что угодно только для того, чтобы зрителю было интересно и понятно.

В конце мероприятия зрители выбирают лучшего ученого аплодисментами и криками.

Science Slam – это:

- совершенно иное отношение к молодым ученым и исследовательской деятельности: наука – это действительно интересно.
- возможность реализовать себя, рассказать о своем труде широкой публике. Очень многие молодые ученые в других странах привлекли к себе и своим проектам внимание работодателей и общественности именно после участия в Научных слэмах.
- вечер полезного и приятного общения, сочетания науки и отличного настроения.

Science Slam впервые был проведен в 2010 году в Германии и оказался реальной альтернативой традиционным конференциям и симпозиумам. Вместо чтения лекций ученым предложили выступить с 10-минутной презентацией, в которой без лишних терминов и трудных для понимания теорий они могли изложить основные достижения своей работы и ее прикладную пользу.

Обычно мероприятия проводятся на площадке клуба или бара, где собираются молодые ученые, преподаватели и студенты, а также люди, интересующиеся наукой, что располагает к неформальному общению между участниками и зрителями.

Питч-сессия, питч

Этот формат, как и многие другие современные форматы проведения мероприятий, пришел в образование из маркетинга. *Питч* – презентация

проекта (идеи, квеста, разработки и пр.). *Питч-сессия* – серия коротких структурированных выступлений молодых предпринимателей с целью презентации и продажи идеи/проекта/стартапа и т.д. Как правило, питч-сессии организуются для инвесторов, потенциальных спонсоров, партнеров, клиентов и т.д. Обычно на одно выступление выделяется не более 20 минут, а оптимально – 7–10 минут.

Формат питча бывает разным:

- участие в конкурсе;
- видеоролик;
- живое выступление на встрече;
- оформленный профиль на платформе стартапов;
- и др.

Задача заключается в том, чтобы с помощью питча убедить заинтересованных лиц в успешности вашего проекта, результативности вашей идеи, актуальности вашей технологии.

Основные логические блоки питча:

- название проекта;
- проблема;
- целевая аудитория;
- решение и технология;
- результаты (преимущества при реализации проекта);
- команда;
- заключение, резюме.

Виды питчей

- *elevator pitch* (до 1 минуты) – лучше всего подходит для презентации своего проекта на мероприятиях; презентация в этом случае должна содержать от 7 до 20 слов;

- *idea pitch* (до 3 минут) – алгоритм укладывается в краткий, сжатый рассказ, включающий информацию о выступающем, название проекта, перечень решаемых проблем, модели решения и результаты внедрения проекта; минимум деталей;

- *funding pitch* (до 10 минут) – в презентацию включают стратегию, анализ реальной ситуации, план-график; максимум деталей, но презентация только главных; предполагает время для ответов на вопросы.

5 правил успешного питча

- 1) Питч должен содержать убедительные цифры и факты.
- 2) Эмоции не должны заменять факты.
- 3) Аудитория должна понимать ваш язык.

- 4) Аудитория ищет «искру» в глазах выступающего.
- 5) За успешной импровизацией стоят недели и даже месяцы подготовки.

Хакатон

Хакатон – это соревнование, в котором команды создают на время прототип мобильного приложения, веб-сервиса или другого продукта для решения проблемы, с которой столкнулся заказчик. Понятие образовано от слов *hack* и *marathon*. В переводе с английского *hackathon* – это «марафон для хакеров».

В настоящее время хакатоны все чаще используются в образовательных организациях, творческих работах, в корпоративной сфере и правительственных секторах. Во время таких мероприятий увлеченные люди собираются вместе, формируют рабочие команды для решения проблем и в сотрудничестве находят инновационные решения с нуля. В конце хакатона решения формально представляются и оцениваются в зависимости от того, работают ли они, являются ли подходящим решением проблемы, демонстрируют ли они хорошо продуманный опыт и исполнение и имеют ли они «вау-фактор».

Обычно команды состоят из 3–5 человек, мероприятие может длиться как несколько часов, так и неделю. Каждый хакатон сфокусирован на определенной области и направлен на разработку продукта, разработку концепции решения, создание прототипа. Хакатон дает возможность максимально погрузиться в решение конкретной задачи: не привлекая дополнительных ресурсов, быстро создать прототип продукта, техническое задание на его разработку и получить отзывы экспертов.

Образовательный хакатон направлен на проверку в практическом режиме знаний, полученных в рамках образовательного курса.

Для проведения хакатона необходимо подготовить качественное описание задач. Важно помнить, что в хакатоне принципиально командная работа, а не «индивидуальный зачет» – выигрывает и проигрывает команда. Обязательным условием хакатона является наличие в результате прототипа продукта (идея, концепция). Также немаловажным условием является наличие экспертов, которые помогают командам создать более качественное и удачное решение. Так как хакатон все-таки соревнование, необходимо позаботиться об обеспечении возможности круглосуточной работы над проектом.

Для организации **обсуждений, дискуссий** используют такие форматы

мероприятий:

- Fireside chat, Беседа у камина, Беседы у камина
- Open Space Technology, Технология Открытого Пространства
- World Cafe (Мировое кафе)
- Аквариум
- Мастермайнд, мастермайнд-группы
- Блиц-интервью
- Групповая дискуссия, Групповое обсуждение
- Дебаты
- Диалог
- Интервью, Публичное интервью
- Коллоквиум
- Круглый стол
- Мозговой штурм, Брейншторм, брейншторминг, brainstorming
- Открытая дискуссия
- Панельная дискуссия
- Сессия вопросов-ответов
- Экспертная сессия, Экспертная группа

Мировое кафе

Мировое кафе («The World Cafe») – формат проведения мероприятия, позволяющий организовать живое обсуждение, сфокусированную неформальную дискуссию. Данный формат является ценным инструментом, когда необходимо в группе людей собрать информацию, произвести обмен знаниями, опытом, свободно поделиться идеями и мнением, услышать, что думают другие по поводу актуальных для организации или сообщества вопросов. Формат мирового кафе позволяет вовлечь в разговор каждого участника, формируя комфортную атмосферу открытости, непринужденности и психологической безопасности, когда можно говорить на равных.

Проведение мероприятия в формате мирового кафе обычно требует от 40 минут до 3 часов в зависимости от количества участников и решаемых вопросов. От ведущего не требуется специальных умений и навыков: его задача – строго соблюдать регламент и инструктировать участников.

Этапы:

1. В течение 3-5 минут ведущий сообщает об основных особенностях и правилах работы, а также ожидаемом результате. Участники объединяются в

группы 3–7 человек, которые рассаживаются за отдельными столами. В каждой группе выбирается «хозяин стола». «Хозяину» даётся дополнительная инструкция – сохранять полученные группой знания, фиксировать информацию и передавать её другим группам. Также нужно следить, чтобы все принимали участие в обсуждении, поощрять выдвижение идей (все варианты принимаются без критики) и разборчиво записывать. Каждая группа получает по листу бумаги и маркеры. Все идеи оформляются удобным способом: схема, рисунок и пр. Как вариант, можно записывать идеи на маленьких стикерах и наклеивать их на флипчарт.

2. Ведущий даёт участникам время на поиск всех вариантов ответа на поставленный вопрос. «Хозяин стола» без критики фиксирует идеи. Продолжительность обсуждения зависит от сложности проблемы – обычно это 10–20 минут, не меньше (лучшие мысли приходят после некоторой «раскачки»), но и не больше (слишком утомительно и снижает азарт работы).

3. По команде ведущего участники меняются столами (обычно по часовой стрелке). «Хозяин стола» остаётся, приветствует новую команду, рассказывает, что наработано предшествующей группой. Новые участники дополняют список своими идеями (для наглядности – маркером другого цвета, в другом секторе листа). Затем по команде ведущего снова происходит следующий переход. Количество таких переходов зависит от числа столов, но не более пяти. Время обсуждения постепенно сокращается до 7–15 минут, затем до пяти. Этап зачастую называют «путешествием».

4. Команды возвращаются за свои столы (где начинали работать) и подводят итоги обсуждения, систематизируют идеи, наглядно представляют их на листах бумаги. Например, можно выделить пять ключевых идей.

5. «Хозяева» каждого стола представляют полученные группой результаты. Ведущий проводит обсуждение, подведение итогов и благодарит всех участников.

Данный формат позволяет вести плодотворный диалог разным людям на разные темы. Группы могут работать над частями одной темы, либо рассматривать разные вопросы различного масштаба – от узких до глобальных. «Мировое кафе» проводится как разовое мероприятие или масштабируется до серии встреч. Степенью спонтанности обсуждения можно управлять – привлечь в качестве ведущих, «хозяев стола» профессиональных фасилитаторов, либо распределить заранее роли среди участников за столами, или отдать выбор ролей на откуп групп. Работа не требует специального оборудования, может проводиться как в помещении, так и на свежем воздухе.

У этого формата есть четкие **принципы**:

- Проработайте контекст.

- Создайте гостеприимную обстановку.
- Исследуйте вопросы, которые действительно что-то значат.
- Поощряйте вклад каждого.
- Связывайте разные точки зрения.
- Прислушивайтесь к идеям.
- Делитесь коллективными открытиями.

Как использовать формат

- Выберите неформальное место для World Cafe.
- Подготовьте 4-5 круглых столов.
- Следует запастись ручками, маркерами, бумагой и другой канцелярией, чтобы стимулировать творческое обсуждение.
- Тепло поприветствуйте всех участников вначале и ясно объясните тему и контекст обсуждения.
- Разделите участников по группам и начните первый раунд дискуссий.
- После раунда группы обмениваются одним участником. Каждому кратко рассказывается итог предыдущего обсуждения.
- После пары раундов представитель каждой группы делится перед всеми участниками той информацией, которую он получил в своей группе.

Для чего подходит такой формат?

- Для участников, которые разделяют общие интересы или хотят решить общую проблему.
- Для мероприятий, где необходим обмен знаниями между участниками.
- Чтобы предсказать будущие тренды в определенном контексте.
- Чтобы решить вопросы в неформальной обстановке.

Аквариум

Аквариум — дискуссионный формат, который позволяет провести небольшие групповые обсуждения в условиях многочисленной аудитории.

Небольшая группа людей обсуждает какую-то горячую тему перед большой аудиторией. В классических аквариумах любой участник может присоединиться к маленькой группе и вступить в дискуссию. Это очень эффективный формат для обсуждения трендовых тем и выявления разных точек зрения. Отлично, если маленькая группа состоит из лидеров общественности и частного сектора, а аудитория — из работников и рядовых граждан. Аквариумы делают процесс принятия решений прозрачным,

выстраивает доверительные отношения и упрощает сложные вопросы.

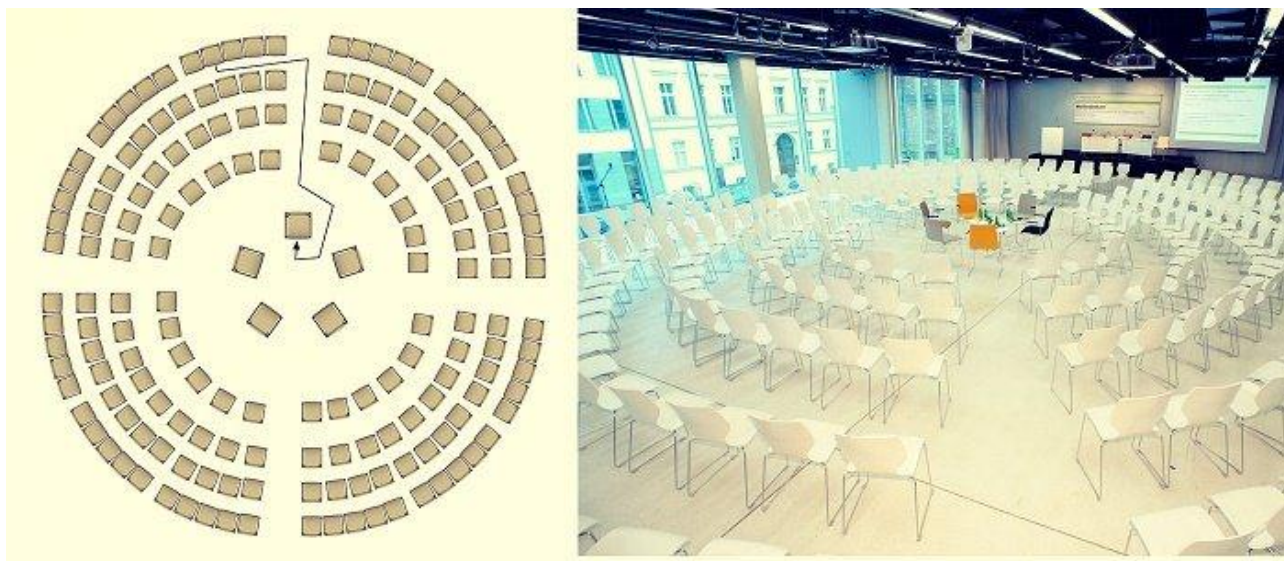


Рис. 5. Схема рассадки

Как использовать формат

- Чтобы создать «аквариум», поставьте в круг 5-8 стульев.
- Для аудитории разместите стулья в виде концентрических кругов вокруг аквариума.
- Выберите участников дискуссии и рассадите их во внутреннем круге.
- Модератор объявляет тему обсуждения, и внутренний круг его начинает.
- В «открытом» варианте аквариума часть стульев внутреннего круга остается незанятыми, и любой человек из большой аудитории может занять это место и присоединиться к дискуссии.
- В «закрытом» варианте участники обсуждения остаются внутри круга, пока оно не закончится. Когда время выйдет, они покидают аквариум, а представители аудитории из большого круга занимают их места и начинают дискуссию.

Длительность: около 1,5 часов

Для чего подходит такой формат?

- В качестве альтернативы традиционным дебатам
- В качестве альтернативы панельным дискуссиям
- Чтобы привлечь аудиторию к участию
- Чтобы получить вопросы на сложные вопросы
- Чтобы избежать скучного лекционного формата

Мастермайнд

Мастермайнд – группа людей, которые регулярно встречаются, чтобы обмениваться знаниями и опытом и мотивировать друг друга на решение проблем и задач.

Важный момент: мастермайнд – это **группа равных**, где каждый в одинаковой степени отдает и получает. Это среда, свободная от прямых советов, критики и дискуссий, созданная для расширения видения, совместного поиска разных вариантов решений и поддержки. Часто мастермайнд путают с групповым коучингом или менторингом, но именно обмен опытом на равных отличает мастермайнд от похожих форматов.

В Россию этот формат в современном виде пришел сравнительно недавно, но продолжает прочно завоевывать популярность. Хотя еще в советское время были так называемые кружки качества, которые, по сути, тоже являлись мастермайндом. Названий у формата много: форум, личный совет директоров, группа поддержки, мастермайнд и др. Основная цель мастермайнда – помочь друг другу в достижении личных целей.

От состава группы во многом зависит ее эффективность. Участники могут объединяться на основе общих интересов, целей, сферы деятельности, уровня доходов, ценностей. Мастермайнд подойдет тем, кто понимает ценность поддерживающего окружения, готов открыто обмениваться опытом с другими участниками и помогать друг другу двигаться к желаемым результатам.

В группе не должно быть одинаковых людей, конкуренции за одних и тех же клиентов или проекты. Нужны участники с разной биографией, опытом и взглядом на мир. Разница в жизненном опыте помогает искать оптимальные решения, но, если люди слишком разные, диалог может не получиться.

Форматы мастермайнда могут быть самыми разными в зависимости от целей использования. Бывают как открытые группы с меняющимся составом участников, так и закрытые – с постоянными членами группы, разовые встречи или длительные программы. В классическом формате мастермайнд-группа – это 5–6 человек, которые встречаются раз в две недели или раз в месяц. Встреча обычно длится около 1,5–2 часов или дольше. Каждый приходит с запросом к группе, а другие участники делятся опытом и генерируют идеи по решению запроса.

Встречи проходят по определённому сценарию: каждому участнику предоставляется возможность рассказать о своей проблеме, далее следует обсуждение, в конце обсуждения участник делает выводы и берёт на себя обязательства, о выполнении которых расскажет на следующей встрече.

Мастермайнд-группа может быть собрана в рамках одного события –

например, в период запуска проекта, – а после распущена. Формат работы также может быть бессрочным – по желанию участников.

Работа в мастермайнд-группах приносит пользу в решении личных или профессиональных проблем, в достижении целей благодаря:

Взаимной поддержке. Участники группы поддерживают друг друга, несмотря на провалы, не будут смеяться или принижать значимость проблем. Поддержка, безопасность и понимание в группе строится на взаимности всех участников.

Другим точкам зрения. Разные точки зрения участников мастермайнд-группы помогут увидеть проблемы, которые вы не замечали раньше. Обратная связь других людей может не понравиться, но даст новое видение ситуации и возможностей.

Ресурсам. У каждого участника группы разный набор навыков и контактов. Обращаясь за помощью к ним, можно найти подходящие компетенции у других людей, чтобы решить свои проблемы. И наоборот, предложить свои навыки, опыт и связи для помощи остальным участникам группы.

Нетворкингу и продвижению. Участвуя в мастермайнд-группах, люди знакомятся друг с другом, обмениваются полезными контактами, которые помогут развить бизнес, найти новую работу или единомышленников. На встречах можно продвигать проекты и профили друг друга. Например, участники группы расскажут о вашем блоге или продукте в своих соцсетях, а вы о них.

Организовывать и проводить встречи должен профессиональный модератор, чтобы они проходили максимально эффективно в рабочей поддерживающей атмосфере. В его задачи входят отбор участников, разработка сценария встреч, выбор места проведения, управление коммуникациями во время обсуждения. Модератор следит, чтобы соблюдались принципы мастермайнда, на основе которых продумывает правила группы и транслирует их участникам.

Концепция мастермайнд-группы отличается от наставничества или дружеских бесед строгим форматом. Участники должны серьезно относиться к встречам и помнить о **принципах** мастермайнд:

1. Доверять. Участники группы максимально доверяют друг другу. Чтобы обеспечить доверие, необходимо соблюдать конфиденциальность. На первой встрече участники подписывают соглашение о неразглашении информации. За нарушение соглашения участника исключают из группы.

2. Не перебивать. Все участники группы равны. На каждого выделяют одинаковое количество времени и внимания. Нельзя перебивать говорящего и

вмешиваться в обсуждение, если нет конкретного вопроса.

3. Встречаться регулярно. Участники группы регулярно посещают встречи и не пропускают их без уважительной причины. Если участники постоянно опаздывают, в группе вводятся штрафы.

4. Выбрать модератора. Модератор – человек из состава группы или приглашенный эксперт. Он следит за тем, чтобы встречи не превратились в посиделки, были неконфликтными и заканчивались результатом для каждого участника. Модератор стимулирует каждого работать на пике продуктивности. Если участники не хотят быть честными с собой или другими, группа будет буксовать. В таком случае модератор напомним, что просить о помощи – нормально, это и есть рост над собой.

5. Фиксировать. Участники группы записывают свои мысли и идеи, которые приходят во время встречи. Если вашу проблему решили, составьте план действий, зафиксируйте его и поделитесь в чате группы. Это поможет структурировать знания в голове и начать действовать.

Для организации **тематических встреч** используют следующие форматы:

- Брифинг, Пресс-брифинг
- Деловая встреча, Бизнес-встреча
- Клуб, Клуб по интересам, Круг
- Литературные чтения
- Митап, Meetup
- Пресс-конференция
- Разговорный клуб, Speaking club
- Собрание, Заседание, Совещание

Митап

Митап – это неформальное собрание специалистов, единомышленников для обсуждения актуальных вопросов и обмена знаниями. В отличие от обычной конференции участники митапа фокусируются на какой-то конкретной теме в области образования.

Несмотря на то, что встречи в формате митапа должны быть спонтанными, к ним все равно нужно готовиться. Предполагается, что в митапе участвуют люди, интересующиеся одними и теми же вопросами. Назревает какой-то момент в общем вопросе и возникает потребность для дальнейшего развития темы обсудить, найти или общую точку зрения, или выделить новые направления, может даже противоположные друг другу. Митап можно провести как для внутренней презентации какого-либо проекта, так и для того,

чтобы поделиться необычной экспертизой, «обкатать» доклад для конференции и даже рассказать о домашних проектах.

Как правило митап длится 1,5–2 часа. В программе такого мероприятия чаще всего доклады 1–2 спикеров, а остальное время площадка работает в режиме «свободного микрофона», где каждый присутствующий может поделиться своим мнением и опытом по обсуждаемой теме, задать свой вопрос слушателям.

Основная цель митапа – живое общение между участниками, их обмен идеями, мыслями и, возможно, даже поиск решения проблем.

Специфика проведения митапа – в организации особой неформальной и ненавязчивой атмосферы общения:

- должна быть хорошо продумана эргономика пространства для такого общения;
- у каждого должна быть свобода передвижения и общения с другими участниками;
- всё пространство лучше всего разделить на зону для выступлений и зону для общения и нетворкинга. В этой зоне можно организовать место для кофе-пауз, продумать комфортность пространства.

Часто митапы используют как инструмент создания в дальнейшем профессиональных сообществ или сообществ по интересам. Например, для того чтобы перевести online-сообщество в режим offline или наоборот.

Митапы лучше проводить не чаще раза в две недели, чтобы не отнимать слишком много рабочего времени. На митап можно пригласить всех: и начинающих, и суперпрофи, и специалистов смежных областей.

Проведение очного митапа в офлайне

- короткая встреча (митап не может длиться так же, как конференция, его продолжительность не более 1,5–2 часов);
- спонтанность поводов к митапам (суть в том, что такое сообщество должно более-менее регулярно встречаться для обсуждений);
- очень короткое время на подготовку спикера;
- неформальность обстановки, обязательно должно быть отдельное пространство для неформального общения за чашкой чая или кофе;
- главное на митапе не спикер или организатор, а тема для обсуждения, тема должна всех объединять и всем быть интересной;
- ну и без выступлений в формате «свободный микрофон» митап тоже не получится.

Проведение митапа в формате онлайн

Сложно сравнивать офлайн и онлайн из-за разных алгоритмов. Ведь если

в офлайне такие встречи легко организовать и провести, то в онлайн могут возникнуть разные технические и организационные сложности. Лучше выбирать инструмент митапа в онлайн с обратной связью (от спикера к аудитории, от аудитории к спикеру):

- хорошая доступность без сложных регистраций и установки нетипичных для прикладной работы программ;
- должен быть создан или быть встроенным чат для участников трансляции, в котором идёт беседа во время митапа;
- должна быть возможность задать вопрос текстом в чате, на отдельном сайте или в отдельной виртуальной аудитории для визуального/аудиального/текстового группового/парного общения;
- должна быть возможность выйти в общий эфир и обратиться к аудитории голосом/визуально;
- необходима обратная связь от аудитории и подстройка сценария разговора под актуальные для собравшихся темы (например, в голосовом обсуждении или с помощью чата);
- необходимы техники для развития нетворкинга: неформальные группы для дискуссий и общие интерактивные голосования;
- должна быть обеспечена приватность и уютность общения (например, мессенджер типа Telegram, в котором можно быстро перейти к личному общению);
- приветствуются оригинальные инструменты/форматы/техники, которые помогают стереть границу между участниками и дают больше возможностей для обмена опытом (например, единая Migo-доска).

После проведения мероприятия в формате митапа необходима обратная связь, чтобы узнать, понравилась ли слушателями встреча, и что на ней можно было бы улучшить.

И в офлайне, и в онлайн выступления спикеров на митапе могут быть в формате питч-сессии. В рамках каждого митапа могут применяться разные форматы совместной деятельности: лекция, воркшоп или что-то иное.

Уроки и практические занятия тоже можно проводить, используя разные форматы:

- Bootcamp, Буткамп, Буткэмп, Интенсив
- Бизнес-тренинг
- Вебинар, Webinar
- Воркшоп, Workshop, Мастерская
- Деловая игра
- Игровая симуляция

- Коучинг-сессия, Коуч-сессия, Коучинг, Коачинг, Коачинг-сессия
- Курс, Школа, Академия, Университет
- Лаборатория
- Мастер-класс
- Открытая тренировка
- Открытый урок
- Практикум
- Психологическая мастерская, Психологическая группа
- Психологический тренинг
- Секция, Клуб
- Семинар
- Спортивная тренировка
- Спортивные сборы
- Тим-билдинг, Тимбилдинг, Team-Building, Командообразующий тренинг
- Тренинг

Bootcamp, Буткамп, Буткэмп

Буткэмп (Bootcamp) – техническая учебная программа для новичков, принятых в организацию на основании соответствия требуемым начальным компетенциям, длительностью от 3 до 4 недель. Первоначально это слово означало начальное интенсивное обучение военным навыкам в армии (BootCamp). В обиходном языке так назывался учебный лагерь, в котором призывники впервые надевают военные ботинки. В рамках цифровых организаций буткэмп чаще всего организуется для обучения ИТ специалистов и дает навыки программирования в условиях актуального для данной организации процесса разработки, тестирования, внедрения и сопровождения продуктов и сервисов с программной составляющей, на основе наиболее актуальных текущих и перспективных потребностей рынка.

Принципы буткэмпа:

1. Интенсивность и скорость. Доступ к площадке и ресурсам обучения 24x7.
2. Включены разные форматы активностей.
3. Полное погружение в обучающий процесс: с первой секунды работать, думать и жить как разработчик продуктов для клиента.
4. Работа в команде.
5. Максимум практики: сразу задаются актуальные задачи,

релевантные реальным проектам по возрастающей сложности с конкретным результатом на каждый день.

6. Дисциплина – благодаря интенсивности программы и поддержке команды у слушателей практически нет шансов отступить.

7. Совмещаются различные способы контроля, например взаимная проверка каждое утро по случайному выбору и итоговые экзамены.

8. Развитие слушателей и лидеров их новых команд на основе обратной связи.

Какие **результаты** могут быть достигнуты при использовании буткэмпов:

1. Быстрая адаптация сотрудников и их погружение в корпоративную культуру организации.

2. Быстрое развитие нескольких навыков и умений за короткий срок.

3. Высокая вовлеченность в образовательный процесс.

4. Быстрое формирование проектных команд.

Воркшоп

Воркшоп («workshop» с англ. «мастерская») – это формат обучающего мероприятия, которое помогает участникам получить знания и сразу применить их на практике для формирования определенных навыков.

Преимущества воркшопа

1. **Интенсивность обучения.** Во время воркшопа участники получают новые навыки и сразу применяют их на практике.

2. **Экономия времени.** Воркшопы часто объединяют теорию и практику в одну линию. Поэтому участники получают знания уже в процессе работы. Такой подход повышает запоминаемость информации.

3. **Высокая интенсивность группового взаимодействия.** Воркшопы – это отличная платформа для нетворкинга. Участники активно взаимодействуют во время обучения как с экспертом, так и между собой.

Процесс обучения на воркшопе основан на коллективной работе. Каждый присутствующий принимает активное участие в решении поставленных задач. Форма проведения воркшопа зависит от тематики проекта, целей и ресурсов. Выделяют **типы воркшопов**.

- **Марафон.** В этом воркшопе несколько экспертов поочередно делятся своими знаниями и опытом, а также дают задания участникам и проверяют их выполнение. Практическая работа позволяет применить полученные навыки на практике и получить комментарии специалистов. Одной из популярных форм такого события является онлайн-марафон, который

позволяет объединять большое количество участников без потери эффективности.

- **Тимбилдинг.** Задача такого мероприятия – наладить коммуникацию внутри команды и научить сотрудников работать вместе. Часто тимбилдинг организуют, чтобы настроить сотрудничество между несколькими отделами. Для тимбилдингов устанавливают KPI, которые в дальнейшем помогают отслеживать результативность мероприятия на основании оценки эффективности работы сотрудников.

- **Мастерская.** Один из самых распространенных типов воркшопа. Его чаще всего используют представители ремесленных профессий, например, дизайнеры, художники, гончары, кулинары и так далее. На мастер-классах участники делают что-то своими руками и в дальнейшем могут использовать это для своего портфолио.

- **Мозговой штурм.** На этом воркшопе команда участников ищет решение поставленной задачи. Мозговой штурм учит генерировать идеи и способствует развитию критического мышления.

- **Дискуссионный клуб.** Этот формат подразумевает обсуждение участниками какой-либо темы. Такой формат ивента нацелен на развитие навыков коммуникации и расширение кругозора. Дискуссионный клуб помогает совершенствовать логическое мышление, умение аргументировать свою позицию и вести дискуссию.

Этапы подготовки воркшопа:

1. Выберите тему. Важно, чтобы воркшоп помогал участникам получить конкретные навыки и решить определенные задачи. Поэтому проанализируйте свою целевую аудиторию, выявите ее проблемы и предоставьте решение через свое мероприятие.

2. Установите цель. Чтобы создать максимально эффективный воркшоп, подумайте, зачем вы его проводите, кому он будет интересен, какую пользу он принесет участникам и вам. Ответы на эти вопросы помогут понять, каким должен быть воркшоп.

3. Продумайте формат. Когда у вас есть цель и четко поставленные задачи, подумайте о том, какое именно событие позволит получить наилучший результат. Это может быть онлайн-марафон, мастер-класс или мозговой штурм. Оцените свои ресурсы и используйте разные способы взаимодействия и обратной связи с аудиторией.

4. Разработайте структуру и установите временные рамки воркшопа. Пропишите пошагово, что и как вы будете делать. Установите регламент для каждого этапа. Такой подход позволит донести необходимую информацию участникам и поможет понять, сколько времени будет длиться воркшоп. К тому

же, четкий план не даст выбиться из графика и затянуть процесс.

5. Проведите репетицию. Обязательно протестируйте все подготовленные инструменты, проверьте на практике каждый этап работы и убедитесь, что нигде не допустили ошибок.

Заключение

Современная система сопровождения профессионального развития педагогических работников ориентирована на ключевые принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, и создание единой системы научно-методического сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров. В этой связи особое значение приобретает поиск эффективных моделей и форматов организации профессионального взаимодействия педагогов по обмену опытом деятельности и успешными практиками. Непрерывное профессиональное совершенствование педагога является одним из условий его активной адаптации к новым моделям деятельности, повышения уровня подготовленности к решению профессиональных задач и повышения качества результатов образовательного процесса в целом. При этом активизация деятельности педагогов возможна через нетрадиционные, интерактивные методы и форматы работы с ними. Традиционные формы методической работы, в которых главное место отводилось докладам, выступлениям утратили свое значение из-за низкой их эффективности и недостаточной обратной связи. В условиях модернизации образовательной системы возросла роль новых, активных форм работы, которым свойственно вовлечение педагогов в деятельность и диалог, предполагающий свободный обмен мнениями. Использование в процессе сопровождения педагогов нестандартных подходов, может стать мотивационным механизмом, направленным на

- стимулирование интереса к профессиональному саморазвитию;
- повышение уровня профессиональной активности и исследовательской самостоятельности;
- развитие навыков анализа и рефлексии своей деятельности;
- развитие стремления к сотрудничеству, эмпатии.

Источники

1. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых / М.Т. Громкова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 495 с.
2. Ермаков Д.С. Применение методики «Мировое кафе» в педагогических исследованиях // Педагогика и просвещение. – 2020. – № 3. DOI: 10.7256/2454-0676.2020.3.33694. [Электронный ресурс] – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33694 (дата обращения: 16.03.2022).
3. Копилка форматов событий. [Электронный ресурс] – URL: <https://uxevent.com/kopilka-formatov-sobytij-soberem-polnuyu-entsiklopediyu-formatov/> (дата обращения: 07.03.2022).
4. Не хотим конференцию! Хотим митап! Не хотим семинары! Хотим питч-сессии! – Корпоративный университет Российского движения школьников. [Электронный ресурс] – URL: <https://rdsh.education/blog/event/zachem-hodit-na-mitapy/> (дата обращения: 17.03.2022).
5. Очное обучение, новые форматы. – СБЕР. УНИВЕРСИТЕТ. [Электронный ресурс] – URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/911/> (дата обращения: 17.03.2022).
6. Питч как искусство презентации проекта. – Корпоративный университет Российского движения школьников. [Электронный ресурс] – URL: <https://rdsh.education/blog/event/pitching-iskusstvo-prezentacii-svoego-proekta/> (дата обращения: 15.03.2022).
7. Пшеничная В.В., Короткевич Э.Р. Хакатон как способ реализации проектного обучения в высшей школе // Образовательные ресурсы и технологии. 2019. № 1 (26). [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hakaton-kak-sposob-realizatsii-proektnogo-obucheniya-v-vysshey-shkole> (дата обращения: 14.03.2022).
8. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. – М.: Просвещение, 1980.
9. Что такое воркшоп: преимущества, типы. Поддержка сервиса SendPulse. [Электронный ресурс] – URL: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/workshop> (дата обращения: 25.03.2022).
10. Что такое мастермайнд-группа и как ее организовать. – РБК. Тренды. [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ecd0e9e9a794730d52fe848> (дата обращения: 17.03.2022).

Для заметок

Авторы-составители:
Михайлова Галина Валерьевна
Боброва Елена Анатольевна

Методические рекомендации
«Новые форматы организации совместной деятельности»

Подписано в печать 28.03.2022 г. Бумага офсетная.
Формат 60х84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 2
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

