

ГБУ ДО «Республиканский центр внешкольной работы»

Социальный проект

**Формирование эффективных коммуникаций
в коллективе УДО посредством проведения тренинга
«Как давать обратную связь? Развивающий диалог в действии»**

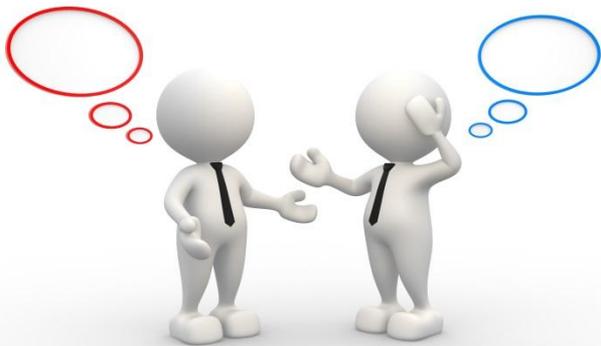
Выполнена слушателями обучения
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации:
Гарифуллина Аида Шаукатовна,
заведующий научно-методическим отделом, методист I категории,
Кадышев Илья Николаевич, заведующий организационно -массовым отделом,
методист , ПДО МБУДО "ГЦДТТ им. В.П.Чкалова" г. Казани



Казань – 2023г.

«Одним игрокам достаточно просто объяснить схему игры, и они поймут. Другим не надо ничего говорить, а лучше изобразить на доске. А третьим нужно объяснить, нарисовать, и они все равно не поймут, пока сами не пробегутся по полю».

***Джон Мэдден, специалист по коммуникациям,
экс-тренер ФК «Окленд Рейдерс»***



Анализ проблемной ситуации

- На современном этапе в условиях совершенствования образования детей особую роль играет наличие эффективных коммуникаций в коллективе, важно применение определенных навыков общения для верного донесения своих мыслей слушателям. Цель одна - чтобы вас поняли и сделали желаемое
- Благодаря эффективной коммуникации повышается доверие, доносится информация до окружающих, улучшаются отношения. Эффективная коммуникация способствует минимизации недопонимания, проблем в отношениях, снижает уровень стресса и беспокойства, дает социальную поддержку
- Общение - это не только движение информации, т.е передача и прием, но и активный обмен сведениями, налаживание совместной деятельности, материал должен быть не просто принят, но и понятен, осмыслен. Ошибки в общении часто приводят к раздражению и конфликтным ситуациям



Анализ проблемной ситуации

- **Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:**
 - руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на них уходят 75-95% времени руководителей [1]. Поэтому они должны быть заинтересованы в их улучшении;
 - коммуникации необходимы для эффективности управления;
 - коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
 - хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Это путь к успеху.
- **Существуют огромное число различных «барьеров» в процессе коммуникации, которые являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Преодоление их - есть способ повышения эффективности коммуникаций в организации.**



Анализ проблемной ситуации

- Условиями эффективной коммуникации являются:
 - Наличие адекватной психологической обратной связи
 - Отсутствие коммуникативных барьеров
 - Соответствие типа коммуникативного влияния целям и задачам общения
 - Установление общих уровней передачи информации
 - Преодоление искажений информации, связанных с индивидуальными способностями людей



Цель

Повышение эффективности коммуникации в коллективе посредством проведения тренинга «Как давать обратную связь ? Развивающий диалог в действии»

Целевая группа - руководители среднего звена Центра (завотделы, руководители объединений), руководители среднего звена УДО города - участники городских методических объединений, проводимых на базе Центра (завотделы и ПДО)



	Расшифровка	Что планируется предпринять
S	конкретные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи. 2. Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений сотрудниками, их эффективности. 3. Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации с сотрудниками. 4. Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи. 5. Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль. <p>- целевая аудитория (завотделы, педагоги дополнительного образования УДО)</p>
M	измеримые	Анализ практического поля через анкетирование, тестирование, самооценивание, экспертную оценку работодателя, цифровое портфолио
A	достижимые	Проводить работу поэтапно, согласно плану деятельности по проекту
R	реалистичные	Повышение эффективности коммуникаций через методическую поддержку в рамках проведения ГМО (городских методических объединений), работы Школы молодого специалиста, индивидуальных консультаций
T	определенные по времени	с 6 августа 2023 года по 18 января 2024 года

Задачи

1. Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи.
2. Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений сотрудниками, их эффективности.
3. Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации с сотрудниками.
4. Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи.
5. Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль.



Реализация проекта

Обратная связь

Обратная связь позволяет улучшить обмен информацией, подавляет шум в системе.



Подготовительный этап
(подготовка к проекту,
определение проблемы)

Планирование (построение
структуры тренинга, выбор
стратегии, организационная
часть подготовки тренинга)

Процесс проведения тренинга (вступление -
создание условий для эффективного
сотрудничества на тренинге, теоретическая
и практическая часть, завершение тренинга)

Выводы
(оценка эффективности обучения - 4 уровня)



Реализация проекта

На подготовительном этапе

Задача 1

Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи

Сбор ожиданий участников тренинга:

- опрос,
- позитивная формулировка
- эффективные вопросы
- анкеты, гугл-формы
- развивающий диалог
- вопросы с позиции коуча
- анализ Модели компетенций Центра



Планирование

- структура тренинга
- тактика
- организационная часть

Ценности бренда	Модель компетенций «Возможно ВСЁ»
Профессионализм	Профкомпетентность и мастерство
Качество	Саморазвитие, ответственность и потребность в достижениях
	Коммуникация и гибкость
	Командное руководство, лидерство и управление конфликтом
	Планирование и организация
Обновление	Критическое мышление
	Креативность и творческий подход
	Кооперация (взаимодействие и сотрудничество)
	Мотивация на успех и управление стрессом

Задача 2

Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений, их эффективности



Вступление

создание условий для эффективного сотрудничества на тренинге

- Звезда Милтона Эриксона
- квик-настройка
- знакомство участников друг с другом и тренером через упражнения на преодоление психологического барьера в коллективе
- введение регламента и правил тренинга)

Проведение тренинга

Теоретическая часть

- Обратная связь. Петля обратной связи
- Развивающая обратная связь. Концепции «Идеального Я» и «Реального Я»
- Концепция внутренних состояний Я1 и Я2
- Не развивающая обратная связь. Анти-культура ОС
- Модель коммуникации Шульц фон Тун
- Работа с ОС. Конструктивная ОС. Как работать с негативной ОС

Задача 3

Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации



Разбор примеров

- Не развивающая ОС

Разбор примеров

- Развивающая обратная связь

*Упражнение
«Задняя
сторона
салфетки»*

Реализация проекта

Задача 4

Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи



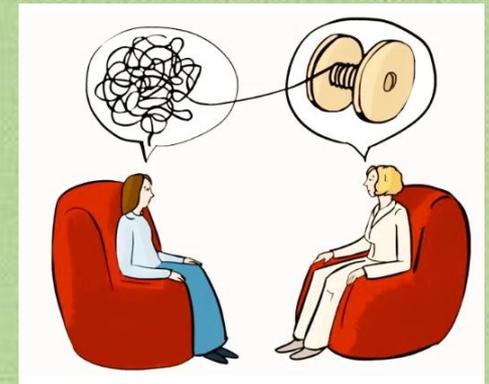
Упражнение «Рисование спиной к спине»
Упражнение «Общие черты»



Реализация проекта

Задача 5

Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль



Эффективные вопросы



УНИВЕРСИТЕТ ТАЛАНТОВ

Позитивная формулировка – подача своей мысли в позитивном образе будущего

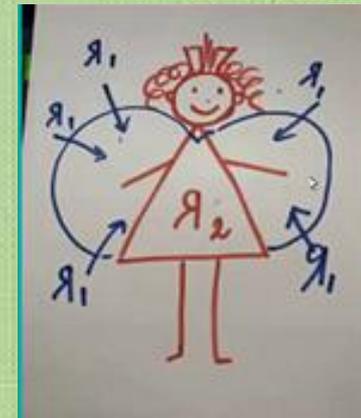
Нужно идти к «Я ХОЧУ «+».....!»,
а не от «Я НЕ ХОЧУ «-».....!»

Почему найти ответ от вопросы

КОУЧ

2. Эксперт в вопросе сам человек, помогает человеку самому найти ответ

Эксперт сам человек



План деятельности по проекту

№	Мероприятие	Ответственные	Сроки
Подготовительный этап (подготовка к проекту, определение проблемы)			
<u>Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи</u>			
1	Выявление информационной потребности. Сбор ожиданий участников тренинга (опрос, позитивная формулировка, эффективные вопросы, анкеты, гугл-формы, развивающий диалог, вопросы с позиции коуча, анализ Модели компетенций Центра)	Заведущий научно-метод отделом	6-8 августа 2023
2	Анализ исходных данных	Рабочая группа	10-12 августа 2023
3	Рефлексивная мишень, игра «Одно слово» в рамках работы ШМС	Заведущий научно-метод отделом	14 августа 2023
Планирование работы			
1	Построение структуры тренинга в рамках работы ШМС. Определение стратегии и тактики общения. Организационная часть подготовки тренинга	Рабочая группа	15-16 августа 2023

№	Мероприятие	Ответственные	Сроки
Процесс проведения тренинга			
<i>Вступление</i>			
1	Создание условий для эффективного сотрудничества на тренинге (Звезда Милтона Эриксона, квик-настройка, знакомство участников друг с другом и тренером через упражнения на преодоление психологического барьера в коллективе, введение регламента и правил тренинга)	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023
Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений сотрудниками, их эффективности (теоретическая часть)			
2	Проведение тренинга Теоретическая часть: - Обратная связь. Петля обратной связи - Развивающая обратная связь. Концепции «Идеального Я» и «Реального Я», концепция внутренних состояний Я1 и Я2 - Не развивающая обратная связь. Анти-культура ОС - Модель коммуникации Шульц фон Тун - Работа с ОС. Конструктивная ОС. Как работать с негативной ОС	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023

№	Мероприятие	Ответственные	Сроки
Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации с сотрудниками (практическая часть)			
3	<ul style="list-style-type: none"> - Разбор примеров Не развивающей ОС - Разбор примеров с развивающей обратной связью (<i>разбор по фото или видеороликам, в завершении Упражнение «Задняя сторона салфетки»</i>) 	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023
Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи. Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль.			
4	<ul style="list-style-type: none"> - Педситуации на работу с ОС (решение) - Упражнения на развитие Self skills и Soft skills (<i>упражнение «Рисование спиной к спине», упражнение «Общие черты»</i>) <p><i>возможно привлечение волонтеров из психологических служб или найм профессионалов за счет спонсорских средств)</i></p>	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023

№	Мероприятие	Ответственные	Сроки
<i>Завершение тренинга</i>			
5	Рефлексивная мишень. Возврат к сбору ожиданий и корректировка мишени, тест-опрос	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023
6	Профилактика эмоционального выгорания (<i>упражнение на сброс отрицательной энергии (можно взять упражнения из рекомендаций ВОЗ), возможно привлечение волонтеров из психологических служб или найм профессионалов за счет спонсорских средств</i>)	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023
7	Мотивация на успех (<i>упражнение «Чаша души», мотивационный ролик ,вручение символики тренинга «Реальный Я», стремящийся к развитию</i>)	Руководитель тренинга (заведующий научно-метод отделом)	18 августа 2023

№	Мероприятие	Ответствен ые	Сроки
Выводы			
1	<p>Оценка эффективности обучения:</p> <p>- <u>Первый уровень (реакция)</u> - какова реакция сотрудника на обучение?: устная обратная связь по итогам тренинга, анкета обратной связи по итогам тренинга (печатная/электронная), индекс лояльности. eNPS анкета</p>	Рабочая группа	18 августа 2023
2	<p>- <u>Второй уровень (обучение)</u> - что именно усвоил сотрудник в процессе проведения тренинга?: анализ практического поля через анкетирование, тестирование, самооценивание, экспертную оценку работодателя</p>	Рабочая группа	18 августа 2023
3	<p>- <u>Третий уровень (поведение)</u> - как полученные на тренинге знания и навыки используются в работе? Как изменилось профессиональное поведение обучающегося?: цифровое портфолио, опрос-анкета, наблюдение</p>	Рабочая группа	18 октября 2023
4	<p>- <u>Четвертый уровень (обучение)</u> - насколько показатели эффективности организации изменились после обучения персонала? (самообследование за 1-ое полугодие уч.года, сохранность контингента сравнительный анализ результативности педагогов и учащихся до обучения и после, SWOT-анализ построения и внедрения развивающих диалогов в Центре)</p>	Рабочая группа	18 января 2023

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
---	----------------------	-------------------	-------	-------------	----------------------

Подготовительный этап (подготовка к проекту, определение проблемы)

Задача 1. Сформировать у руководителей понимание важности обратной связи

1	Выявление информационной потребности. Сбор ожиданий участников тренинга (опрос, позитивная формулировка, эффективные вопросы, анкеты, гугл-формы, развивающий диалог, вопросы с позиции коуча, анализ Модели компетенций Центра)	Составление анкет для выявления потребностей, гугл-формы, проведение развивающих диалогов, составление Модели компетенций Центра	- Раздаточный материал на 25 участников - Составление методической продукции	327 [5] 0	327
2	Анализ исходных данных	Обработка статистических данных	Анализ данных 25 человек	0	0
3	Рефлексивная мишень, игра «Одно слово» в рамках работы ШМС	Подготовка макета мишени и карточки для заполнения, проведение упражнения	-Один набор - Упражнение с участниками	0	0

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
Планирование работы					
1	Построение структуры тренинга в рамках работы ШМС. Определение стратегии и тактики общения. Организационная часть подготовки тренинга	Создание анкет для тренинга, опросников, подготовка помещения, ТМЦ и ОС	-Составление программы тренинга - Техническая часть подготовки тренинга	0 300*3 [2]	900
Процесс проведения тренинга					
<i>Вступление</i>					
1	Создание условий для эффективного сотрудничества на тренинге (Звезда Милтона Эриксона, квик-настройка, знакомство участников друг с другом и тренером через упражнения на преодоление психологического барьера в коллективе, введение регламента и правил тренинга)	Упражнения, создание презентации	1 презентация 2 упражнения 1 игра	0	0

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
Задача 2. Раскрыть пути повышения качества выполнения поручений сотрудниками, их эффективности (теоретическая часть)					
1	Проведение тренинга Теоретическая часть: - Обратная связь. Петля обратной связи - Развивающая обратная связь. Концепции «Идеального Я» и «Реального Я», концепция внутренних состояний Я1 и Я2 - Не развивающая обратная связь. Анти-культура ОС - Модель коммуникации Шульц фон Тун - Работа с ОС. Конструктивная ОС. Как работать с негативной ОС	Создание презентации, фото-, видеоматериалы	1 презентация, фот, видеоматериалы	0	0

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
---	----------------------	-------------------	-------	-------------	----------------------

Задача 3. Создать условия для формирования практических навыков по улучшению качества коммуникации с сотрудниками (практическая часть)

1	- Разбор примеров Не развивающей ОС - Разбор примеров с развивающей обратной связью (<i>разбор по фото или видеороликам, в завершении Упражнение «Задняя сторона салфетки»</i>)	Создание презентации, подготовка фото, видеоролик в, упражнение	1 презентация, фото, видеоматериалы по количеству примеров 1 упражнение	0	0
---	--	---	--	---	---



Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
---	----------------------	-------------------	-------	-------------	----------------------

Задача 4. Способствовать снижению количества случаев предоставления некорректной обратной связи. Внедрить коучинговый подход и принципы недирективного управления в личный управленческий стиль.

1	- Педситуации на работу с ОС (решение) - Упражнения на развитие Self skills и Soft skills <i>(упражнение «Рисование спиной к спине», упражнение «Общие черты»)</i> <i>возможно привлечение волонтеров из психологических служб или найм профессионалов за счет спонсорских средств)</i>	Создание презентации, фото, видеоролик в, упражнения, волонтеры, коуч канцтовары	1 презентация, фото, видеоматериалы по количеству примеров 2 упражнения 1 волонтер 1 коуч/психолог - 1 маркеры. Ватман - 2 шт	0 0 3000 [6] 251[3] 53*2 [4]	3357
---	---	--	---	--	------

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
<i>Завершение тренинга</i>					
1	Рефлексивная мишень. Возврат к сбору ожиданий и корректировка мишени, тест-опрос	Мишень, карточки для корректировок и, создание теста-опросника	1 набор	0	0
2	Профилактика эмоционального выгорания <i>(упражнение на сброс отрицательной энергии (можно взять упражнения из рекомендаций ВОЗ), возможно привлечение волонтеров из психологических служб или найм профессионалов за счет спонсорских средств)</i>	Упражнения, психолог, волонтеры	2-3 упражнения	0	0

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
3	Мотивация на успех (упражнение «Чаша души», мотивационный ролик , вручение символики тренинга «Реальный Я», стремящийся к развитию)	Упражнения, создание презентации Изготовление символики (объявить конкурс среди учащихся)	1 упражнени е 1 ролик Символик а на 25 чел своими руками	0	0

Выводы

1	Оценка эффективности обучения: - <u>Первый уровень (реакция)</u> - какова реакция сотрудника на обучение?: устная обратная связь по итогам тренинга, анкета обратной связи по итогам тренинга (печатная/электронная), индекс лояльности. eNPS анкета	Вопросы к устному опросу, анкета обратной связи печатная/элек тронная	Анкеты на 25 чел	0	0
---	--	--	---------------------	---	---

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
2	- <u>Второй уровень (обучение)</u> - что именно усвоил сотрудник в процессе проведения тренинга?: анализ практического поля через анкетирование, тестирование, самооценивание, экспертную оценку работодателя	Подготовка анкеты, критериев оценки, шаблона листа самооценки	На 25 человек	0	0
3	- <u>Третий уровень (поведение)</u> - как полученные на тренинге знания и навыки используются в работе? Как изменилось профессиональное поведение обучающегося?:цифровое портфолио, опрос-анкета, наблюдение	Подготовка анкеты, критериев оценки	Работа с 25 участниками	0	0

Смета проекта

№	Мероприятия (работы)	Требуемые ресурсы	Объем	Цена (руб.)	Общие затраты (руб.)
4	- <u>Четвертый уровень (обучение)</u> - насколько показатели эффективности организации изменились после обучения персонала? (самообследование за 1-ое полугодие уч.года, сохранность контингента сравнительный анализ результативности педагогов и учащихся до обучения и после, SWOT-анализ построения и внедрения развивающих диалогов в Центре)	Подготовка SWOT-анализа, отчета по самообследованию деятельности Центра, сравнительного анализа Рабочая группа	1 отчет и 1 анализ	0	0
	Итого				4584

№	Источник финансирования	Выделяемая сумма
1	Собственные средства учреждения. Бюджет.	900
2	Собственные средства учреждения. Внебюджет.	684
3	<p>Спонсорские средства.</p> <p>1. Коммерческий психологический центр (предоставление независимого эксперта по профилактике эмоционального выгорания, коуча)</p> <p>2. Привлечение волонтеров из смежных образовательных организаций при проигрывании педситуаций, проведении упражнений по развитию гибких навыков)</p>	3000
4	Грантовое финансирование, с последующим привлечением профессионального коуча или создание обучающих курсов для педработников на базе Платформы ISpring	0
5	Сетевое взаимодействие. (Психологический Центр «Ресурс», ВУЗы)	0
Итого:		4584



Показатели результативности проекта

№	Показатель (наименование)	Единица измерения	Значения показателей	
			Начало проекта	Окончание проекта
<p>Цель: Повышение эффективности коммуникации в коллективе посредством проведения тренинга <u>«Как давать обратную связь ? Развивающий диалог в действии»</u></p>				
<p>Задачи:</p>				
1	Индекс лояльности (удовлетворенности) персонала: опрос через eNPS анкету	%	10	20
2	Выявление приобретенных навыков через анализ практического поля: анкетирование, тестирование, самооценивание, экспертная оценка работодателя	%	7	15
3	Определение уровня внедрения навыков через анализ цифрового портфолио, опрос-анкету, наблюдение	%	25	35
4	Определение показателей эффективности организации через самообследование деятельности Центра за 1-ое полугодие уч.года, сохранность контингента сравнительный анализ результативности педагогов и учащихся до обучения и после, SWOT-анализ построения и внедрения развивающих диалогов в Центре	%	80	90

Риски	Условия возникновения	Меры реагирования на риски
Мотивационные	В соответствии с иерархической пирамидой потребностей А. Маслоу каждый сотрудник находится на своем уровне, продвигается дальше либо стоит на месте	Индивидуальный подход к мотивации с учетом потребностей каждого и типом личности (выявление потребностей, раскрытие потенциала) анализ рисков и поиск решений
Организационные	<p>-Идет процесс совершенствования стратегии развития организации, повышения качества образования сотрудники находятся на переходном этапе к новой стратегии</p> <p>- Техническая сторона подготовки пространства для проведения тренинга</p>	Повышение квалификации сотрудников, мероприятия по маркетинговой деятельности организации, формирование обновленной корпоративной культуры, корректировка Модели компетенций, анализ рисков и поиск решений
Финансовые	<p>-Трудности в финансовой стороне организационных моментов, обновления материально-технической базы,</p> <p>- Нежелание потенциальных спонсоров участвовать в проекте.</p>	Поддержка администрации, проведение информационной кампании по популяризации проекта и сбору денежных средств, сетевое взаимодействие, развитие платных услуг, анализ рисков и поиск решений

Список литературы

Примечания к проекту

- [1] <https://studfile.net/preview/2867860/page:9/>
- [2] <https://kzn.profi.ru/repetitor/arenda-uchebnogo-klassa/>
<https://smartafisha.ru/training-hall-rent?city=kazan>
- [3] https://www.komus.ru/katalog/ruchki-karandashi-markery/markerypermanentnye/c/594/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- [4] https://www.prodalit.ru/tov/products-5919#:~:text=%D0%92%D0%B0%D1%82%D0%BC%D0%B0%D0%BD%20%D0%901%20200%D0%B3%D1%80%20610*860,53%2C00%D1%80.
- [5] https://www.ozon.ru/product/bumaga-ofisnaya-snegurochka-500-listov-a4-8234836/?asb=7Y8S172gA64mScon3BEzvFN9FloeqrCni7g85ODCIDw%253D&asb2=oq8obNWKQ4py_MPYSNfKVxhKKYavb_UOrKDY8MYKzgQj7Ath6xMFAwieUviduy-Z&avtc=1&avte=2&avts=1679584908&sh=sMKb200_GQ
- [6] <https://kzn.repetitors.info/predmet/karernyi-coaching/>

Список литературы

1. МШП (Международная школа профессий). Курсы менеджера по обучению и развитию персонала (с 14.02. по 15.03.2023). Разделы «Дизайн-проектирование тренинга. Андрагогика», «Оценка эффективности программ обучения»
2. Эффективная коммуникация. Правила, методы, ошибки <https://sales-generator.ru/blog/effektivnaya-kommunikatsiya/>
3. Онлайн-интенсив для педагогов образовательных организаций РТ и других регионов РФ по теме «Инструменты наставнической деятельности для сопровождения детей и молодежи», ИРО РТ, Университет талантов, 11.03.2023
4. Развивающая обратная связь: как сделать коммуникации эффективнее <https://www.youtube.com/live/8BYu6Mw5oGM?feature=share>
5. Материалы городских методических объединений, проводимых на базе ГЦДТТ им. В.П.Чкалова <https://edu.tatar.ru/moskow/page522054.htm/page4994651.htm>



Приложение

Программа тренинга для руководителей
«Как давать обратную связь? Развивающий диалог в действии»
с комментариями

<https://cloud.mail.ru/public/PHNm/HS8N3YHDz>

