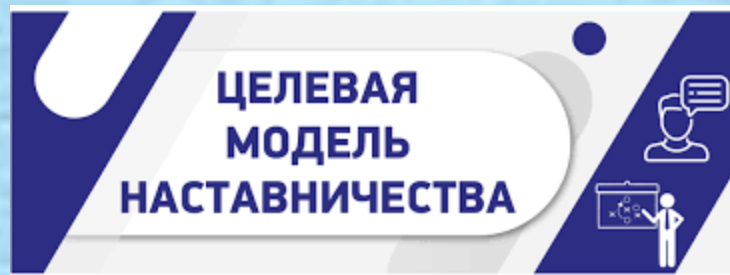


**Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования
«Городской центр детского технического творчества им. В.П.Чкалова» г. Казани**



Методические рекомендации по разработке и внедрению
системы (целевой модели) наставничества
педагогических работников в образовательных организациях



Заведующий научно-методическим отделом,
методист I категории
МБУДО "ГЦДТТ им. В.П.Чкалова" г. Казани

*Анализ рекомендаций, подготовленных
Минпросвещения России совместно
с Общероссийским Профсоюзом образования
Использованы интернет-ресурсы*

Гарифуллина Аида Шаукатовна

02.11.2022

*Методические рекомендации
направлены в регионы письмом Минпросвещения России
от 21 декабря 2021 года №АЗ-1128/08 и профсоюза №657.*

- Минпросвещения России совместно с Общероссийским Профсоюзом образования подготовило Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.
- Документ определяет не только основные принципы и контуры системы наставничества, но и необходимые ресурсы для ее реализации. Кроме того, в рекомендациях для образовательных учреждений приведены формы и виды наставничества, права и обязанности, а также функции различных участников этого процесса.

Что такое наставничество?

Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

Наставник - участник персонализированной программы наставничества, **имеющий измеримые позитивные результаты** профессиональной деятельности, **готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого** на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого

Наставляемый - участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке **приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции**, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения



Что такое наставничество?

Наставничество – способ **«починить мозги»** с помощью действенных инструментов

Оно предоставляет возможности для осуществления **«прыжка с высокой скалы без парашюта»** – по сути шага в неизвестность, но с твердым убеждением в собственном успехе

Цель наставничества – помочь ученику **правильно расставить приоритеты**, найти то самое **«свое дело»**, для выполнения которого уже не нужна дополнительная мотивация



Аннотация



Одним из ключевых направлений создания Системы является **развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников** общего, среднего профессионального и дополнительного образования

*Методические рекомендации **разработаны в соответствии** с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. №3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», а также в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»*

Срок внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации – конец 2022 года

Система (целевая модель) наставничества **позволит скоординировать развитие практик наставничества с внедрением новой квалификационной категории «педагог-наставник»**

Типология наставничества

Типы базового процесса	Варианты институализации наставничества
Личностное развитие	Коуч, тьютор
Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
Социализация	Общественный воспитатель
Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
Самообразование (например, в процессе освоения онлайн-курсов)	Тьютор
Профессиональное самоопределение	Наставник в профориентации, ментор, психолог-профконсультант
Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (выполняющий функции наставника)
Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор

Методологическая основа системы наставничества является понимание наставничества КАК:

- **социального института**, обеспечивающего **передачу** социально значимого профессионального и личностного **опыта**, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;
- **элемента системы дополнительного профессионального образования** (подсистемы последипломного профессионального образования), которая обеспечивает **непрерывное профессиональное образование педагогов** в различных формах повышения их квалификации;
- **составной части методической работы** образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу:
 - с молодыми специалистами;
 - деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации;
 - работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность;
 - организацию работы с кадрами по итогам аттестации;
 - обучение при введении новых технологий и инноваций;
 - обмен опытом между членами педагогического коллектива

Важный урок



Формы наставничества

- «ученик-ученик»
- «педагог-педагог»
- «студент- ученик»
- «руководитель ОО- ученик»
- «руководитель ОО- педагог»
- «педагог ВУЗа - молодой педагог»
- «социальный партнер» - педагогический работник ОО»

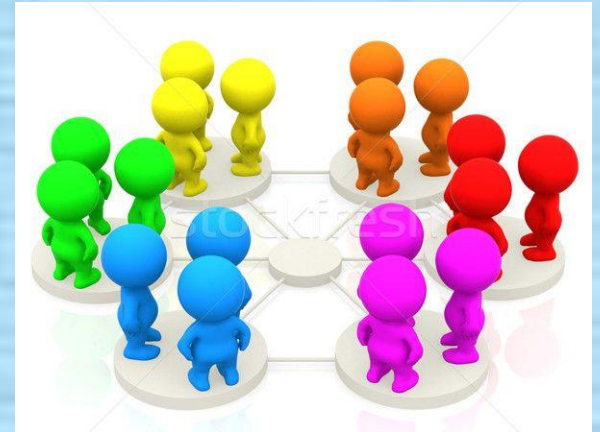


Возможные варианты организации наставнических пар формы наставничества «педагог-педагог»

- взаимодействие **«опытный педагог – молодой специалист»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;
- взаимодействие **«лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;
- взаимодействие **«педагог-новатор – консервативный педагог»**, в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями;
- взаимодействие **«опытный предметник – неопытный предметник»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).

Формы наставничества

- Индивидуальная
- Групповая
- Коллективная
- Взаимная
- Онлайн



ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ТИПОВ НАСТАВНИЧЕСТВА

Традиционное личное наставничество. Личное наставничество подразумевает наставничество одного молодого человека одним взрослым

Групповое наставничество. Групповое наставничество подразумевает работу одного наставника с группой, состоящей максимум из четырех человек.

Командное наставничество. В рамках командного наставничества несколько взрослых работают с небольшими группами молодых людей (в соотношении взрослых к молодежи не больше, чем один к четырем).

Наставничество ровесниками. Наставничество ровесниками предоставляет молодым людям возможность развивать наставнические отношения со сверстниками или младшими по возрасту подростками

Интернет-наставничество (также известное как «онлайн наставничество»). Оно подразумевает отношения взрослого с одним молодым человеком, которые общаются через Интернет по крайней мере один раз в неделю от шести месяцев до года.

Групповое наставничество

Вокруг педагога-наставника формируется группа подростков. Вместе они развивают soft skills и проходят самоопределение. Работа ведется над теми ценностями, в которых видят смысл и подростки, и педагог. К процессу по мере необходимости присоединяются методисты, родители, выпускники, психологи, учителя-предметники, педагоги-организаторы.

Этапы реализации

1. Педагог помогает ученикам осознать возможности и потребности, жизненные цели, выявляет дефициты учащихся и те барьеры, которые мешают им прийти к их жизненной цели. Педагог вдохновляет и мотивирует подростков, помогая сформировать веру в достижение целей, а также показывает конкретные маршруты для их достижения.
2. В формате тренинговых занятий, мастер-классов, решения кейсов и реализации проектов педагог помогает в формировании soft skills.
3. Эффективность участия в программе наставничества оценивается через онлайн-анкетирование до/после.

Цели, задачи (целевой модели) наставничества

Цель системы (целевой модели) наставничества - создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов развития наставничества в образовательных организациях для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых/начинающих педагогов

Задачи системы (целевой модели) наставничества:

- - *содействовать повышению правового и социально-профессионального статуса наставников*, соблюдению гарантий профессиональных прав и свобод наставляемых
- - *обеспечивать соответствующую помощь* в формировании межшкольной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив
- - *оказывать методическую помощь* в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в образовательных организациях
- - *способствовать формированию единого научно-методического сопровождения* педагогических работников, развитию стратегических партнерских отношений в сфере наставничества

Принципы (целевой модели) наставничества

- принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов предполагает приоритет и уважение интересов личности и личностного развития педагогов, добровольность их участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса педагогических работников независимо от ролевой позиции в системе наставничества
- принцип индивидуализации и персонализации направлен на признание способности личности к саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности; на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития
 - принцип вариативности предполагает возможность образовательных организаций выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества
 - принцип системности и стратегической целостности предполагает разработку и реализацию системы (целевой модели) наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях



Проект

Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

Кадровые условия и ресурсы

Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы

Материально-технические условия и ресурсы

Финансово-экономические условия

Психолого-педагогические условия

Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

Кадровые условия и ресурсы

Руководитель, разделяющий
ценности отечественной
системы образования,
приоритетные направления ее
развития

Куратор реализации
персонализированных
программ
наставничества

Наставники – педагоги, которые:
имеют подтвержденные результаты
педагогической деятельности;
демонстрируют образцы лучших практик

Педагог-психолог, в фокусе которого находятся
личности наставника и наставляемого,
организация и психологическое сопровождение
их взаимодействия.





Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

Локальные
нормативные акты,
программы

Персонализированн
ые программы

Организационно-
методические и
организационно-
педагогические условия и
ресурсы

Консультационная и
методическая помощь
наставникам и
наставляемым в
разработке «дорожных
карт»

Цифровая
информационно-
коммуникационная
среда

Обобщение и
распространение
положительного опыта
работы наставников, обмен
инновационным опытом в
сфере наставничества

-Учебно-методическая
-научно-методическая
-информационно-аналитическая
деятельность



Мониторинг результатов
наставнической
деятельности

Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

Материально-технические
условия и ресурсы

широкополосный
(скоростной) интернет; wi-fi

рекреационную зону (модульный класс,
комната отдыха) для проведения
индивидуальных и групповых (малых
групп) встреч наставников и
наставляемых

средства для организации
видео-конференц-связи
(ВКС)

доску объявлений для размещения
открытой информации по наставничеству
педагогических работников (в т. ч.
электронный ресурс, чаты/группы
наставников-наставляемых в социальных
сетях)

другие материально-
технические ресурсы



Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

**Финансово-
экономические
условия**

*Нематериальные
способы
стимулирования*

*Материальное
(денежное)
стимулирование*

Повышение статуса наставников,
публичное признание их деятельности и
заслуг, рост репутации,
улучшение психологического климата
в коллективе

Увеличение работоспособности педагогических работников,
привлечение высококвалифицированных специалистов,
карьерный рост,
награждение наставников дипломами/благодарственными письмами
ЗНАК ОТЛИЧИЯ «ЗА НАСТАВНИЧЕСТВО»
НАГРУДНЫЙ ЗНАК «ПОЧЕТНЫЙ НАСТАВНИК»

Условия и ресурсы для внедрения и реализации (целевой модели) наставничества

Психолого-педагогические условия

формирование
психологической готовности
наставляемого не копировать
чужой, пусть и очень успешный
опыт, а выйти на
ИНДИВИДУАЛЬНУЮ
ТРАЕКТОРИЮ

меры по созданию атмосферы
психологического комфорта и
доверия, взаимопомощи и
уважения в педагогическом
коллективе

-широкое использование
методик и технологий
рефлексивно-ценностного и
эмоционально-ценностного
отношения к участникам
системы наставничества

психологическая поддержка
формируемым парам
наставников и наставляемых
посредством проведения
психологических тренингов

практики, укрепляющие
профессиональное здоровье
специалистов

ФОРМИРОВАНИЕ
неповторимого
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ПОЧЕРКА ПЕДАГОГА



Структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

внутренний
(контур образовательной
организации)

внешний контур
(компоненты различных уровней
управления образования)

Для всех образовательных организаций





Внутренний контур

Образовательная организация

1. **Издает локальные акты** о внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества, **принимает Положение** о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, «дорожную карту» по его реализации и другие документы.
2. **Организует контакты с различными структурами** по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т. п.).
3. **Осуществляет организационное, учебно-методическое**, материально-техническое, инфраструктурное **обеспечение** системы (целевой модели) наставничества.
4. Создает условия по координации и **мониторингу реализации** системы (целевой модели) наставничества

Куратор

*В зависимости от особенностей работы образовательной организации и от количества наставников/наставляемых могут создаваться структуры либо определяться ответственные лица, например, **куратор реализации программ наставничества**, который назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя*

- своевременно (не менее одного раза в год) **актуализирует информацию** о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;
- **организовывает разработку персонализированных программ** наставничества;
- **осуществляет мониторинг** эффективности и результативности системы (целевой модели) наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы (целевой модели) наставничества;
- **осуществляет координацию деятельности по наставничеству** с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
- принимает (совместно с системным администратором) **участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество»** на официальном сайте общеобразовательной организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.);
- **инициирует публичные мероприятия** по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

Куратор реализации программ наставничества работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией или территориальной профсоюзной организацией (комиссией по зарплате и нормированию труда)



Методическое объединение (МО)/совет наставников

Методическое объединение/совет наставников образовательной организации – общественный профессиональный орган, **объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников** образовательной организации **в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью** по реализации персонализированных программ наставничества.

Руководитель совета наставников может входить в созданные общественные советы наставников.



Цель деятельности МО наставников:

осуществление текущего руководства реализацией персонализированных программ наставничества



Методическое объединение (МО)/совет наставников

Задачи деятельности МО наставников:

- принимать **участие в разработке локальных актов** и иных документов образовательной организации в сфере наставничества педагогических работников (совместно с первичной или территориальной профсоюзной организацией);
- принимать **участие в разработке и апробации персонализированных программ** наставничества педагогических работников;
- помогать **подбирать и закреплять пары (группы) наставников и наставляемых** по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников, работа с родителями, связь с системой дополнительного образования и т. п.);
- анализировать результаты диагностики** профессиональных затруднений и вносить соответствующие корректировки в персонализированные программы наставничества; осуществлять подготовку участников персонализированных программ наставничества к конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т. д.;
- осуществлять организационно-педагогическое, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное/логистическое обеспечение** реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников в образовательной организации;
- участвовать в мониторинговых и оценочных процедурах** хода реализации персонализированных программ наставничества;
- являться переговорной площадкой**, осуществлять консультационные, согласовательные и арбитражные функции;
- участвовать в разработке системы поощрения** (материального и нематериального стимулирования) наставников и наставляемых;
- участвовать в формировании банка лучших практик наставничества** педагогических работников

Внешний контур

1. Региональный институт развития образования/Институт повышения квалификации (далее – ИРО/ИПК)

Оказывают содействие при внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества на региональном уровне по вопросам:

- информационно-аналитического, научно-методического, **учебно-методического сопровождения** реализации дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации) по направлению «Наставничество педагогических работников в образовательных организациях» и др.

- **проведения курсов повышения квалификации** для специалистов стажировочных площадок по вопросам внедрения системы наставничества;

- **организации деятельности профессиональных сообществ** педагогических работников (ассоциаций) на региональном и/или федеральном уровне на основе информационно-коммуникационных технологий

2. Центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР)

Цель деятельности: **осуществление тьюторского сопровождения** индивидуальных образовательных маршрутов (далее – **ИОМ**) педагогических работников в образовательных организациях

Внешний контур

Центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР)

Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого – это **долгосрочная** (4-5 лет) образовательная **программа профессионального самосовершенствования** педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив

Алгоритм разработки индивидуального образовательного маршрута как образовательной технологии предусматривает следующие позиции

- **Самоопределение** (саморефлексия) педагога
описание идеального, желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала в целях предотвращения слепого копирования чужого опыта.
- **Диагностика (самодиагностика) достижений**, достоинств и личностных ресурсов педагога в педагогическом контексте конкретной образовательной организации
- **Диагностика (самодиагностика) профессиональных затруднений и дефицитов** в педагогическом контексте конкретной образовательной организации
 - **Составление «дорожной карты» ИОМ**
- **Реализация «дорожной карты»** (фиксируются достижения педагога по каждому из мероприятий в виде конкретного педагогического продукта)
- **Корректировка «дорожной карты»** (параллельно с ее реализацией) – дополнения и изменения, вносимые в «дорожную карту» под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной общеобразовательной организации
- **Рефлексивный анализ эффективности ИОМ**

Внешний контур

Составление «дорожной карты» ИОМ

а) график обучения по программам дополнительного профессионального образования



б) осуществление инновационных для данного педагога **пробно-поисковых действий**, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности



в) участие в разработке и реализации инновационных программ и педагогических проектов, исследовательская деятельность, которая становится необходимой частью профессии

г) комплекс и последовательность конкретных мер и мероприятий в целях достижения желаемого результата



Внешний контур
Федеральный уровень

ФГАОУ ДПО «Академия Министерства просвещения РФ»

Цель деятельности: разработка и сопровождение применения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Задачи деятельности:

- осуществлять **информационно-методическую поддержку** реализации системы (целевой модели), включая создание и ведение информационного ресурса, посвященного наставничеству педагогических работников;
- проводить апробацию и осуществлять сопровождение** школ, реализующих систему (целевую модель) наставничества на всех этапах внедрения;
- выполнять **функции федерального оператора реализации системы** (целевой модели) наставничества при ее внедрении во всех субъектах Российской Федерации;
- вести федеральный реестр** образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования (далее – ФРОП ДППО), в том числе по наставничеству;
- проводить различные мероприятия** (вебинары, конференции) по внедрению системы (целевой модели) **наставничества и методической поддержки системы** наставничества в целом.

Внешний контур Федеральный уровень

Федеральные центры научно-методического сопровождения педагогов
(созданные на базе организаций высшего образования)

Цель деятельности: **проведение фундаментальных и прикладных исследований**, трансфер научных достижений и передовых педагогических технологий в сферу образования.

Задачи деятельности:

- способствовать упрочению связей** между системой высшего педагогического образования и системами общего, профессионального и дополнительного образования;
- разрабатывать необходимое научно-методическое и учебно-методическое сопровождение** формы наставничества «педагог вуза (колледжа) – молодой педагог общеобразовательной организации»;
- разрабатывать персонализированные программы** наставничества для молодых специалистов, для педагогов со значительным стажем работы и реализовывать их на курсах повышения квалификации на базе вуза.

Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Внедрение и реализация системы (целевой модели) наставничества **будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в части поддержки педагогов на местах. В результате внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества будет создана эффективная среда наставничества, включающая:**



- непрерывный профессиональный рост, личностное развитие и самореализацию педагогических работников;
- рост числа закрепившихся в профессии молодых/начинающих педагогов;
- развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;
- методическое сопровождение системы наставничества образовательной организации;
- цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;
- обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Мониторинг

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.

- 1) **мониторинг процесса реализации персонализированной программы наставничества, который оценивает:**
 - результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски;
 - эффективность реализации образовательных и культурных проектов совместно с наставляемым;
 - процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;
 - динамику успеваемости обучающихся;
 - динамику участия обучающихся в олимпиадах;
 - социально-профессиональную активность наставляемого и др.

Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации



Мониторинг

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.

2) мониторинг влияния персонализированной программы наставничества на всех ее участников.

Результатом успешной реализации персонализированной программы наставничества может быть признано:

- **улучшение образовательных результатов** и у наставляемого, и у наставника;
- **повышение уровня мотивированности** и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;
- **степень включенности наставляемого в инновационную деятельность школы;**
- **качество и темпы адаптации молодого/менее опытного/сменившего место работы специалиста на новом месте работы;**
- **увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.**

Возможные риски



При внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях **возможны следующие риски:**

- Отсутствие у части педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.
- Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.
- Низкая мотивация наставников.
- Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.
- Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя «косным» наставникам и их многолетнему опыту.
- Низкая степень взаимодействия всех элементов двухконтурной структуры системы (целевой модели) наставничества.

Это важно



2023 ГОД

ГОД ПЕДАГОГА И НАСТАВНИКА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

