

АННА МИРЦАЛО

Занятия в стиле коучинг: опыт разработки и проведения



Анна Мирцало

**Занятия в стиле коучинг: опыт
разработки и проведения**

«Издательские решения»

Мирцало А.

Занятия в стиле коучинг: опыт разработки и проведения /
А. Мирцало — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833964-6

В пособии описан опыт «погружения» преподавателя экономических дисциплин в мир коучинга, представлены методразработки 7 занятий (5 учебных и 2 внеклассных мероприятия) с использованием коучинговых инструментов и описанием хода работы на каждом этапе занятия. В их числе техники постановки целей и планирования деятельности, принятия решений и повышения учебной мотивации, предоставления обратной связи и развития коммуникативных навыков учащихся.

ISBN 978-5-44-833964-6

© Мирцало А.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Глава 1. Использование коучингового подхода при подготовке специалистов среднего звена	7
Глава 2. Самокоучинг при проектировании учебных занятий	12
Глава 3. Методразработки учебных занятий по дисциплине «Менеджмент» с использованием коучингового подхода	16
Занятие №1	16
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Занятия в стиле коучинг: опыт разработки и проведения Анна Мирцало

© Анна Мирцало, 2016

ISBN 978-5-4483-3964-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

В пособии описан опыт «погружения» в мир коучинга. Первая глава содержит описание первого знакомства с коучингом, как методикой, рожденной на стыке менеджмента, психологии, философии, аналитики и логики, а также основополагающих принципах, лежащих в основе деятельности коуча и тех особенностей, которые отличают коучинг от смежных специальностей. Кроме того, в первой главе описано различие между коучингом в его классическом понимании и коучинговым подходом к обучению.

Вторая глава посвящена самокоучингу в помощь преподавателю при проектировании занятий. В ней выделены элементы комбинированного занятия и приведены те вопросы, ответы на которые и определяют его дизайн и конфигурацию. Они призваны «собрать скелет» занятия, выкристаллизовать его содержание и наполнение.

В главе третьей представлены методразработки 7 занятий – 5-ти учебных и 2-х внеклассных мероприятий с использованием коучинговых инструментов и описанием хода работы на каждом этапе занятия. Занятия были проведены в разное время в течение учебного года, как в стенах родного учебного заведения, так и при проведении практикумов в рамках Школы лидеров при администрации г. Донецка. Кратко обозначу те инструменты коучинга, которые представлены в пособии, и на том или ином этапе занятия нашли свое применение в учебном процессе. В общей сложности их описано более 20. Так, занятие «Цели как основа планирования» познакомит с таким инструментарием коучинга, как модель заявления о целях с использованием техники SMART и обеспечит рабочей тетрадью с пошаговым описанием метода обратной задачи (визуализации целей) для непосредственного применения на занятии. В рамках изучения темы «Стратегическое планирование в организации» приведено подробное описание такой техники арт-коучинга, как SWOT-анализ, а также особенности ее применения на примере работы студента-выпускника техникума над целью «Как превратить хобби в высокоприбыльный бизнес?». Техники, способствующие развитию навыков активного слушания, предоставлению обратной связи с описанием формулы обратной связи, упражнение «Наблюдение и позитив» представлены в разработке занятия на тему «Коммуникации в менеджменте». Техники принятия решений, такие как метод мозгового штурма и стратегия Уолта Диснея, можно найти в описании хода работы к занятию «Групповые формы принятия решений», технику «Декартовы координаты» – во второй главе пособия в тексте доклада. Пример использования шкалы при исследовании качеств лидера и обращения к «команде помощников» для развития профессионально важных качеств можно прочесть в материалах к занятию «Развитие лидерских качеств». Кроме того в материалах доклада в рамках проведения школы педмастерства для преподавателей техникума представлен опыт использования шкалы в курсовом (дипломном) проектировании. В методразработке внеклассного занятия «Управление временем» представлено описание техники «График Ганта» и метода «Альпы» с пошаговым заполнением таблицы для составления плана распорядка дня, подробно описаны такие способы расстановки приоритетов в задачах, как принцип Парето, метод ABC, метод Д. Эйзенхауэра, обобщены «золотые» правила тайм-менеджмента для учащихся. Рисунок и метафорическое описание реального и «идеального» образа группы с последующим обсуждением и построением колеса сплоченности группы представлены во внеклассном мероприятии «Формирование сплоченности группы».

Глава 1. Использование коучингового подхода при подготовке специалистов среднего звена

Коучинг – это про то, как из ситуации сегодня попасть в ту точку на жизненной карте человека, где он хочет оказаться завтра, помогая исследовать различные пути движения этой цели и выбирать наиболее экономичный, ресурсосберегающий и экологичный путь. Коучинг – это про достижение целей. Коучинг является синтезом эффективных методов из различных областей знаний, таких как спорт, бизнес, позитивная психология, медицина и педагогика.

Любая деятельность строится в соответствии с определенными принципами, которые и определяют основополагающие правила, идеи и закономерности построения этой деятельности. Принципы коучинга отражены на рис. 1.1. Они являются основой коуч-позиции – состояния, в котором находится человек тогда, когда создает коучинговое взаимодействие с клиентом [1]. В коуч-позиции может находиться преподаватель, родитель по отношению к ребенку или супругу, руководитель по отношению к сотрудникам, профессиональный коуч на консультации и др.



Рис.1.1 – Принципы коучинга

Отличие коучинга от смежных специальностей иллюстрирует график, построенный с помощью 2-х линий, одна из которых – это линии времени, вторая – шкала профессиональной активности специалиста (рис. 1.2). И если деятельность психотерапевтов, психологов, бизнес-аналитиков направлена на решение проблем в прошлом, то деятельность коуча состоит в построении такой формы взаимодействия с клиентом, когда из ситуации «сейчас» мы идем в ситуацию «завтра» через поиск и реализацию целей клиента путем постановки «сильных» вопросов [1].



Рис. 1.2 – Отличие коучинга от смежных специальностей

Как же совместить обучение с коучингом? Опора на принципы коучинга в образовательной деятельности с использованием инструментария коучинга составляет основу коучингового подхода к обучению (рис. 1.3).

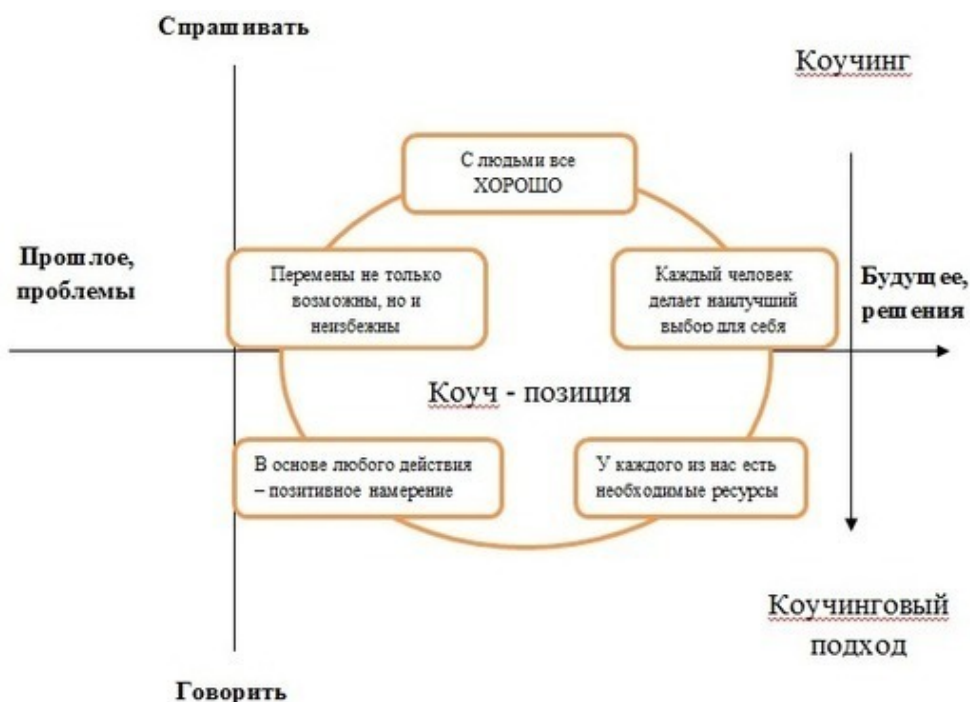


Рис. 1.3 – Сущность коучингового подхода к обучению

Коучинговый подход в отличие от коучинга состоит в привнесении в процесс обучения, развития или управления коучинговой позиции и инструментария коуча, что позволяет, скажем, преподавателю проводить занятия, а руководителю собрания и совещания в коучинговом стиле, которые вдохновляют и мотивируют его участников. Другими словами, коучинговый подход позволяет подключать в профессиональную деятельность элементы коучинга: коуч-позицию и инструменты коучинга [1].

В каких же ситуациях прибегают к коучингу, и в каких находит применение коучинговый подход? Для ответа на этот вопрос рассмотрим лестницу компетентности.



Рис. 1.4 – Лестница компетентностей

Каждый человек в каждый момент времени обладает некоторой компетентностью в определенных сферах. Эти ступеньки человек проходит в любом знании и только с долгой практикой достигает 4-й ступеньки. Какие же методы эффективны на каждой ступеньки лестницы?



Рис. 1. 5 – Лестница компетентностей

На уровне неосознанной некомпетентности человек осознает свое незнание через новый опыт, сталкиваясь с которым и осознает свою неспособность решить данную проблему из-за нехватки знаний и навыков, а также благодаря тестированию или наставничеству. Таким образом достигается переход на уровень осознанной некомпетентности. При наличии мотивации стать экспертом в данной области, т.е. приобрести компетентность в решении определенного круга задач, возникает интерес как к самообучению, так и к другим формам обучения через тренинги, занятия, семинары, конференции и пр. Переход на уровень неосознанной компетентности (мастерства) достигается благодаря тренировки своих профессиональных навыков, их практическим применением и коучингом. И на этом этапе коуч помогает расширить зону ближайшего развития и путь от осознанной компетентности до неосознанной компетентности преодолеть в разы быстрее. Когда же человек достиг мастерства в своей сфере и находится на уровне неосознанной компетентности коучинг помогает ему увидеть «новую вершину», перейти на уровень неосознанной некомпетентности в новой для себя отрасли знаний вместо того, чтобы «почивать на лаврах» в упоении своими победами и достижениями. Так в непрерывном процессе замыкается цикл развития – цикл «вечной юности». Таким образом, уровень компетентности клиента в определенном вопросе и служит тем самым индикатором, который и определяет использование коучинга или коучингового подхода.

Как же вплетать инструментарий коучинга в арсенал педагогического мастерства преподавателя? Коучинговые технологии можно встраивать практически в любую дисциплину

через реализацию тех целей и задач, которые связаны с изучением конкретной дисциплины, при решении проблемных ситуаций и кейсов с использованием техник принятия решений при групповым взаимодействии, для выработки плана самоподдержки с опорой на свой творческий потенциал и ресурсы личности, умения правильно отнестись к себе в ситуации провала или неуспеха и вытаскивать себя из трясины самоедства через реализацию микро-целей. Об этом подробнее описано в третьей главе. В ней представлены методразработки занятий с использованием коучинговых инструментов и описанием хода работы на каждом этапе занятия. Среди них:

- модель заявления о целях с использованием техники SMART;
- метод обратной задачи (визуализации целей);
- SWOT-анализ;
- техники, способствующие развитию навыков активного слушания и предоставления обратной связи;
- метод «мозгового штурма»;
- стратегия Уолта Диснея;
- техника «Декартовы координаты»;
- упражнение «команда помощников»;
- техника «График Ганта»;
- метод «Альпы»;
- способы расстановки приоритетов с использованием принципа Парето, метода ABC, метода Д. Эйзенхауэра;
- использование метафор и др.

Глава 2. Самокоучинг при проектировании учебных занятий

Применение коучингового подхода (инструментария коучинга в сочетании с коуч-позицией) дает свои результаты при проектировании и проведении учебных занятий, коучинга в чистом виде – при проведении индивидуальных или групповых коуч-сессий в работе со студентами и преподавателями. При планировании учебных занятий и для реализации других задач профессиональной деятельности свои плоды приносит самокоучинг.

В структуре комбинированного занятия можно выделить такие элементы, как:

1. Вдохновение;
2. Постановка целей занятия;
3. Актуализация опорных знаний;
4. Введение нового материал;
5. Первичное закрепление нового материала;
6. Формулирование домашнего задания;
7. Рефлексия занятия.

И каждый элемент занятия требует поиска ответов на конкретные вопросы, которые и определяют его дизайн. Остановлюсь подробнее на этих вопросах.

Вдохновение – очень тонкая субстанция, способная создать атмосферу творчества и поддержки и преобразовать аудиторию в пространство для исследований и личных открытий. Для создания атмосферы заинтересованности и учебной мотивации в начале занятия используются ряд приемов, таких как использование метафор – притч, афоризмов, цитат и историй-зарисовок из жизни известных деятелей в данной или смежной области научного знания, образов и картин для погружения в проблему; ситуации проблемного характера с системой интересных вопросов: со столкновением противоречий; с выявлением причинно-следственных связей; установлением сходства и различий; использованием головоломок, ребусов, загадок; юмор; создание и проектирование ситуации успеха.

На этапе постановки целей важно соотнести их с форматом конечного результата. Формат конечного результата – это некоторые критерии, которым должна соответствовать цель, чтобы быть реализованной. Что это за критерии? Эти критерии соответствуют «умной» цели – именно так переводится с английского языка ставшая широко известной аббревиатура SMART, в которой объединены такие требования к постановке целей, как:

1. Specific (конкретность) – цели должны быть предельно ясны и конкретны, чтобы люди (в нашем случае студенты), вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят.

2. Measurable (измеримость) – цели должны быть измеримы, чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Очень полезно выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить насколько вы продвинулись в достижении цели.

3. Achievable (достижимость) – цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей преподаватель должен чувствовать, что есть возможность достичь их в течение занятия, вместе с тем они должны быть достаточно сложны, чтобы мотивировать учащихся к их достижению.

4. Relevant (согласованность) – цели должны соотноситься с другими, более общими, а также с целями учебной дисциплины и работать на их достижение.

5. Timebound (определенность во времени) – для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить срок, как для конечного, так и для промежуточных результатов.

Важным требованием к постановке цели является ее позитивная формулировка, т.к. наш мозг не воспринимает частицу не. Позитивная формулировка цели предполагает, что на протяжении занятия деятельность студентов будет направлена на развитие умений, приобретение навыков, а не отказ от чего-либо, сформулирована в терминах утверждения.

Цель (-и) занятия, как и любые другие жизненные цели, должна (-ы) находиться в зоне контроля преподавателя, т.е. его усилиями (мастерством, уровнем квалификации, владением специальными навыками) должна обеспечиваться возможность ее достижения студентами.

Экологичность цели проверяется вопросом: «Как достижение этой цели повлияет на другие сферы вашей жизни – на вашу жизнь и жизнь близких вам людей?» Достижение цели не должно влечь за собой ухудшение качества жизни человека, провоцировать разрыв отношений со значимым окружением.

На этапе оживления имеющегося опыта учащиеся объясняют сами себе, что у них уже есть, какой опыт у них уже сформирован, какие знания уже приобретены ими, какие умения уже выработаны. Выбор формы актуализации имеющихся знаний определяется ответом на вопросы: «Какие из усвоенных ранее знаний служат базой, трамплином для освоения новых?», «Какими способами „оживить“ имеющиеся знания у учащихся?»

Введение нового материала направлено на приобретение учащимися группы конкретных знаний. Работа с информацией на занятии может принимать различные формы: в виде опроса по кругу; путем проведения групповой дискуссии в группах численностью от 4 до 7 человек с последующей презентацией позиции группы, проведение мини-лекций (до 5—10 минут), диалогов участников, ознакомления с раздаточным материалом с последующей подготовкой каждой группой презентации в виде рисунка, коллажа, сценки, песни; формирования банка определений какого-либо понятия; обобщением ответов студентов на основе приобретенного ими опыта в процессе проведения деловой игры с последующим расширением или конкретизацией знаний преподавателем и др.

На этапе введения нового материала важно получить ответы на следующие вопросы:

1. Что должен знать учащийся по завершению занятия?

2. Какая часть знаний может быть передана на самостоятельное усвоение материала?

Какая изучена в группе?

3. Какие способы объяснения новых знаний целесообразно использовать во время занятия?

4. Какие примеры и иллюстрации подготовить?

Этап первичного закрепления нового материала предназначен для развития умений и навыков в соответствии с темой занятия, формирования адаптивных установок во взаимоотношениях с другими людьми. Специфика преподаваемой дисциплины позволяет вплетать на данном этапе различный инструментарий коучинга. Так, в рамках занятия по стратегическому планированию таким инструментом служит личный SWOT-анализ, который позволяет осознать реальные возможности и угрозы на пути достижения к цели, избегать глубоких провалов, неожиданных стрессов; осознавать свои сильные стороны и то, как можно их применить к тому или иному критическому событию. При изучении темы, связанной с принятием решений, такими инструментами служит техника «Декартовы координаты» и метод «мозгового штурма». На практическом занятии «Коммуникации в менеджменте» работа в малых группах направлена на развитие навыков активного слушания и предоставления обратной связи, необходимых для организации эффективного общения и обмена результатами совместно осуществляемой трудовой деятельности.

Закрепление приобретенных знаний может достигаться в ходе обсуждения и анализа конкретных ситуаций профессиональной деятельности; использованием кейсов, когда каждой группе предлагают информацию в виде фактов, основывающихся на реальной ситуации с предложением обсудить проблемы, проанализировать вопросы и выработать рекомендации; метода «мозгового штурма»; техники «Мировое кафе»; метода «635»; проведения деловых и ролевых игр и других активных форм обучения.

На данном этапе важно ответить на вопросы:

1. Что должен уметь учащийся в результате изучения данной темы?
2. Какие виды практической активности обеспечат закрепление/усвоение нового материала?
3. Какие критерии сформированности умения? Как вы поймете, что умение сформировано?

При работе в малых группах в коучинговом стиле всегда присутствуют две стороны: содержательная и личностная. Содержательная сторона соответствует основным целям занятия. Личностная – это групповая атмосфера, на фоне которой разворачиваются события содержательного плана, а также состояние каждого участника в отдельности; проявляется в осознании учащимися своих ценностных ориентаций, жизненных установок, личностного своеобразия и особенностей его влияния на других.

Целью домашнего задания служит более глубокое усвоение приобретенных на занятии знаний и их практическое использование для развития умений и навыков. Кроме того, часть материала может передаваться учащимся на самостоятельное изучение с целью выработки потребности в постоянном пополнении багажа знаний, его обновлении и поиске новых способов решения предъявляемых жизнью и профессией задач. И здесь преподавателю важно ответить на следующие вопросы:

1. Какая часть новых знаний может быть передана на самостоятельное усвоение материала? Какими способами этого можно достичь?
2. Какие виды внеаудиторной активности студентов обеспечат развитие навыков/умений? Какими способами этого можно достичь?

На завершающем этапе занятия преподаватель подводит краткие итоги занятия, а также обращается к учащимся с вопросом о том, чем ценным, полезным и важным пополнился их багаж знаний и опыта, что яркого и запоминающегося было на занятии, а чего не хватило. Здесь можно предложить учащимся анкету с использованием метода незаконченных предложений (ориентировочный перечень вопросов приведен в методразработке внеклассного мероприятия на тему «Управление временем» и игровые формы, такие как «Карусель» (...)). Также участники могут предоставлять обратную связь друг другу: что помогало (какие личностные особенности, умения и т.п.) каждому из них эффективно общаться, а что мешало. Одной из форм предоставления позитивной обратной связи учащимся по итогам занятия служит упражнение «Наблюдение и позитив», его подробное описание приведено в методразработке учебного занятия «Коммуникации в менеджменте».

Занятия с использованием коучинговых техник в рамках учебной дисциплины «Менеджмент» позволяют сформировать у учащихся общеобразовательные и профессиональные компетенции в соответствии с имеющимися образовательными стандартами, необходимые для обеспечения эффективной деятельности в будущем.

Они могут быть направлены на решение следующих задач:

- способствовать успешному включению будущих специалистов в состав организации благодаря развитию адаптивных форм поведения;
- развитию у студентов навыков успешного поиска работы и подготовки к собеседованию;

- формированию навыков делового общения, как в составе рабочих групп, так и с руководителем подразделения или организации в целом;
- формированию и развитию лидерских качеств у будущих руководителей;
- формированию навыков принятия управленческих решений;
- предупреждения и разрешения конфликтов и др.

Глава 3. Методразработки учебных занятий по дисциплине «Менеджмент» с использованием коучингового подхода

Занятие №1

Тема занятия: Цели как основа планирование

Вид занятия: комбинированное

Форма проведения занятия: занятие с элементами тренинга с применением коучинговых техник

Цели занятия:

– сформировать у учащихся умения по постановке целей с учетом требований-критериев SMART;

– развить навыки планирования реализации долгосрочных целей с помощью визуализации (метода обратной задачи)

Методическое обеспечение:

1) наглядные материалы (стенд «Опорные сигналы»);

2) раздаточный материал:

– распечатанные слайды (один экземпляр на парту);

– рабочая тетрадь для работы с техникой визуализации целей (по количеству участников)

Технические средства: доска, цветная бумага, мультимедийный проектор

Программа занятия с элементами тренинга

№ п/п	Задание	Тренинговые действия (упражнения)	Время	Критерий эффективности
1.	Информирование о целях и структуре занятия	1. Информирование о целях и структуре занятия 2. Создание позитивной атмосферы в группе	5 5	Учащиеся записывают тему и цели занятия Позитивная атмосфера в группе
2.	Определение требований к постановке целей в технике SMART	3. Упражнение «Опорные сигналы» 4. Мини-лекция «Цели как основа планирования. Модель заявления о целях»	5 10	Учащиеся определяют требования к постановке целей
3.	Формирование навыков постановки целей. Обучение качественному анализу постановки целей	5. Упражнение «Декларация личных целей» 6. Работа в парах по анализу заявленных в декларации целей 7. Упражнение «Да!»	15 8 2	Учащиеся составляют декларацию собственных целей; анализируют правильность определения целей товарища
4.	Развитие навыков планирования реализации долгосрочных целей с помощью визуализации (метода обратной задачи)	8. Визуализация наиболее важной из долгосрочных целей 9. Обсуждение результатов выполнения упражнения	20 5	Учащиеся в специальной рабочей тетради выстраивают план достижения значимой цели
5.	Завершение	10. Подведение итогов занятия 11. Упражнение «Карусель» 12. Домашнее задание	5 5	Позитивная атмосфера, настроение и самочувствие

Ход занятия

1. Информирование о целях и структуре занятия (10 мин.) включает постановку целей и задач тренинга, а также позволяет раскрыть роль постановки целей в процессе планирования деятельности любой организации или системы в целом.

Создание позитивной атмосферы в группе и обеспечения работоспособности группы достигается с помощью психогимнастических упражнений, например, благодаря игре «Я – это я!». Алгоритм проведения игры следующий:

Предложите членам группы двигаться по кругу в том ритме, который подходит каждому участнику в данный момент.

1) Теперь участники двигаются особым образом: вначале топают правой ногой, затем – левой, потом делают маленький прыжок.

2) Эти движения сопровождают фразу: Я (притоптывание правой ногой) – это (притоптывание левой ногой) имярек (подпрыгивание на месте). Задание выполняется в течение 2-х минут

3) Ведущий становится в центре, участники образуют круг и продолжают движение в общем ритме, так чтобы возник резонанс. Сначала действие происходит с меньшей энер-

гией и все произносят ключевую фразу негромко, затем интенсивность выполнения задания возрастает. Когда действие достигает кульминации, его необходимо остановить.

II. Определение требований к постановке целей происходит в форме беседы с учащимися с использованием слайда «Опорные сигналы» (рис. 3.1), где в каждом рисунке в символическом виде содержатся требования к постановке целей: в 1 рисунке «зашифрован» критерий измеримости, 2 рисунок символизирует победу, достижение результата и критерий достижимости (реальности); 3 рисунок в виде весов, как «точный вес» – точность, конкретность; 4 отражает гармонию и взаимосвязь в человеке мужского и женского начала «инь» и «янь» – критерий согласованности, взаимозависимости целей; 5 рисунок в виде календаря – ограниченность во времени.

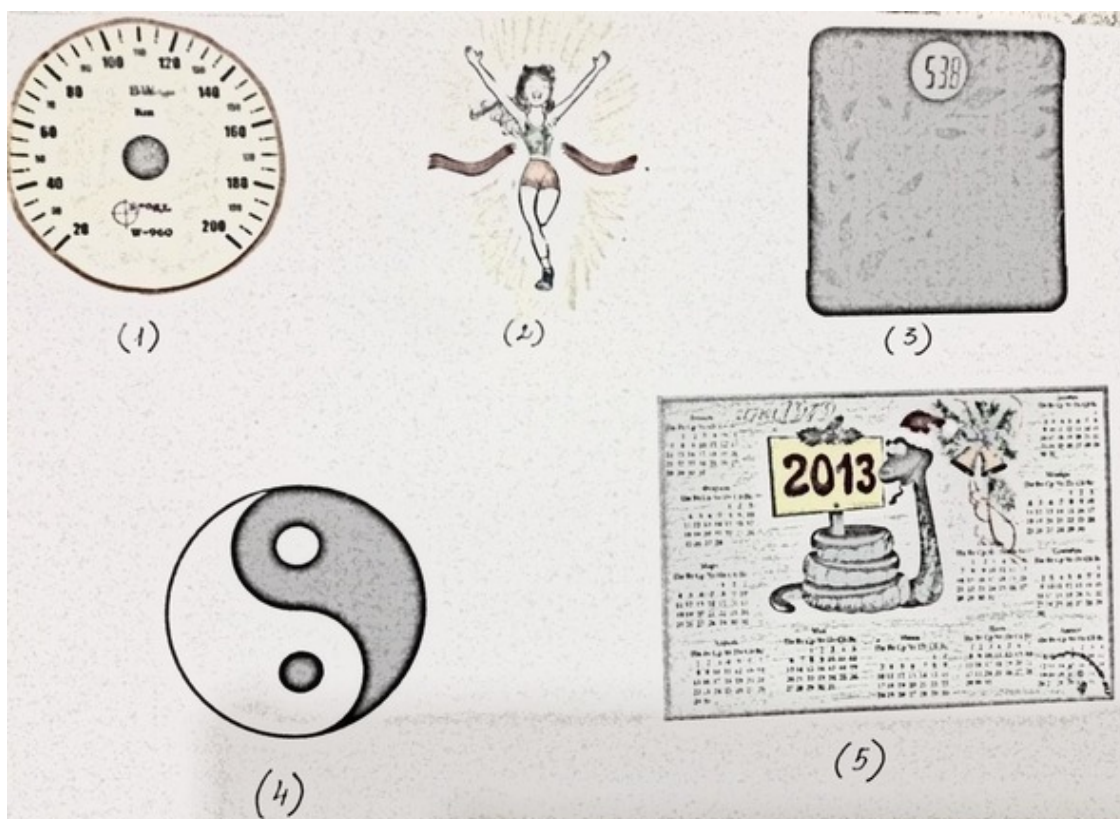


Рис. 3.1 – Опорные сигналы

Ведущий обобщает ответы учащихся и знакомит их с **технологией постановки целей SMART**, владение которой позволяет повысить эффективность достижения как личных, так и учебных, а в будущем и профессиональных целей.

Требования к постановке целей (SMART- техника):

- (S) Specific/ Конкретность
- (M) Measurable/ Измеримость
- (A) Achievable/ Достижимость (Реальность)
- (R) Relevant/Согласованность
- (T) Timebound/Ограниченность во времени

Мини-лекция «Цели как основа планирования. Модель заявления о целях» раскрывает роль постановки целей при реализации функции планирования в деятельности управленца, раскрывает понятие «дерева целей» и подходов к процессу постановки целей

(традиционный и управление по целям), содержит рекомендации к постановке целей и языковую конструкцию формулировки целей.

Рекомендации:

1. Начните предложение с глагола в совершенной форме (повысить, внедрить, понизить, завершить, устранить, произвести, разработать, приобрести, увеличить, закончить).
2. В одном предложении укажите только один результат, который должен быть достигнут.
3. Не забудьте включить дату завершения работы.
4. Будьте максимально конкретны и указывайте только измеряемые результаты.
5. Указывайте реалистичные и достижимые цели, однако достаточно сложные для выполнения.
6. Опишите максимально допустимые рамки стоимости и/или ресурсы, необходимые для выполнения задачи.

Удачно составленное заявление о целях содержит четыре элемента:

- 1) глагол достижения или действия;
- 2) единый результат, который можно измерить;
- 3) дату завершения;
- 4) затраты в виде усилий, ресурсов, средств либо сочетания этих факторов.

Модель заявления о целях:

«Обеспечить (глагол достижения или действия) (единый результат) до (срок выполнения – должен быть реальным) путем (усилия, затраты, привлеченные ресурсы)»

III. Формирование навыков постановки целей достигается в ходе выполнения упражнения «Декларация личных целей». Задача: составить небольшую декларацию личных целей с использованием модели заявления о целях и рекомендациям по их постановке.

Примеры целей:

1. Подготовиться к ЕГЭ по математике по темам № ... до 5 мая 2016 года, затратив на повторение каждой темы ____ часов;
2. Разработать эскиз оформления аквариума для содержания рыб до 15 декабря 2015 года, затратив на это не более 3 дней.
3. Завершить поклейку новых обоев в комнате до 30 декабря 2015 года, затратив на ремонт не более _____ руб.

Работа в парах состоит в обмене личными декларациями между учащимися (соседями по парте) на предмет анализа соответствия целей, заявленных товарищем в декларации, требованиям к их постановке с использованием бланка наблюдения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.