

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования
«Спортивная школа Кыринского района»

Принята на заседании
педагогического
совета МБУДО
«Спортивная школа
Кыринского района»
Протокол № от 05.12.2022 г

Утверждаю
Директор
МБУДО
Спортивная



школа
Кыринского
района»
Приказ №

А.В.Егоров

от 05.12.2022 г.

**ПРОГРАММА ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ
НАСТАВНИЧЕСТВА**

Целевая модель наставничества разрабатывается и реализуется в целях достижения контрольных точек федеральных проектов «Современная школа», «Социальная активность», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы» и Национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России.

Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации обосновывается тем, что универсальная модель построения отношений внутри любой образовательной организации является важной технологией интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути профессионального становления, повышения квалификации, социализации, взросления, поиске индивидуальных жизненных целей и путей их достижения. Выделить особую роль наставника в процессе личностного или профессионального развития представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку. Взаимодействие осуществляется через неформальное общение и эмоциональную связь участников. Все эти факторы способствуют ускорению процесса передачи социального опыта, быстрому развитию новых компетенций, органичному становлению полноценной личности.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе:

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе,
- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Универсальность технологии наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого обучающегося:

- подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;
- одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;
- ребенка/подростка с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры.

Целью реализации целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности (форма «учитель-учитель»). Целью также становится создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 11 до 18 лет, проживающих на территории Российской

Федерации, в программы наставничества (форма «ученик-ученик»). Таким образом, наставничество осуществляется в целях поддержки формирования личности, саморазвития и раскрытия потенциала наставляемого. Один из способов раскрытия потенциала – формирование активной жизненной позиции и стремление заниматься самообразованием и добровольческой деятельностью, способствующей самореализации личности.

Задачи реализации целевой модели наставничества:

- 1) улучшение показателей образовательной организации в образовательной, социокультурной и других сферах деятельности;
- 2) раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала и поддержка индивидуальной образовательной траектории;
- 3) создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- 4) формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности;
- 5) подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- 6) подготовка кадрового резерва в рамках реализации системы менторства в образовательной организации.

Нормативно- правовая база реализации целевой модели наставничества в образовательной организации:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р).

Реализация программы наставничества в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на следующие принципы:

- принцип научности предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;
- принцип системности предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
- принцип стратегической целостности определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;
- принцип легитимности, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права; принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;
- принцип аксиологичности подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;
- принцип продвижения благополучия и безопасности подростка (принцип «не

навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);

- принцип личной ответственности предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта;

- принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности, направленный на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;

- принцип равенства признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

Ожидаемые(планируемые) результаты реализации целевой модели наставничества:

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной и других сферах;

- улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и «экологических» коммуникаций на основе партнерства;

- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий и личностного подхода к обучению;

- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

- рост числа обучающихся, успешно прошедших профориентационные и иные мероприятия;

- подготовка кадрового резерва административного состава образовательной организации;

- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента и сообщества благодарных выпускников.

Примечание: определение конкретных задач, решаемых с помощью программы наставничества, ведущих принципов реализации целевой модели, выбор форм наставничества остается за администрацией образовательной организации, исходя из актуальных запросов обучающихся / педагогов, условий и ресурсов образовательной организации, муниципалитета и региона.

Форма наставничества – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников. В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы, выделяются пять: «ученик – ученик», «учитель – учитель», «студент – ученик», «работодатель –

ученик», «работодатель – студент». Для образовательной организации наиболее актуальными являются формы «ученик – ученик», «учитель – учитель».

Форма наставничества «ученик – ученик» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишенное, тем не менее, строгой субординации. Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными / социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения (включая адаптацию детей с ОВЗ). Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и экологических коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого школьного сообщества и сообщества благодарных выпускников. Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе. Подростки-наставляемые получают необходимый в этом возрасте стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций. Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов;
- снижение числа подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы.

Возможные варианты программы. Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик» («студент – студент») могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть: взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов; взаимодействие «лидер – пассивный», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков; взаимодействие «равный – равному», в течение которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом. Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, совместные походы на спортивные/культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации). В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, волонтерство, создание клуба по интересам с лидером-наставником и т.д.

Форма наставничества «учитель – учитель» предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом-педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку. Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления учителя; сформировать школьное сообщество (как часть учительского). Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в школе. Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации. Среди оцениваемых результатов: повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния; рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации; качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах; сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами; рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста. Возможные варианты программы Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «опытный учитель – 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 («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 учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и 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.).

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации на местах (в школах, ПОО и организациях дополнительного образования) профессиональной подготовки или переподготовки, как элемент повышения квалификации. Отдельной возможностью реализации с последующим фактическим закреплением является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Форма менторства «директор-зам. директора», «директор – педагог». Ментор ставит цели обучения и оговаривает их с сотрудником. Далее он работает по такой схеме:

- ментор расписывает процесс обучения по этапам. Большие цели разбиваются на несколько маленьких. Сотрудник задает вопросы и разъясняет, как он понял задачи.
- ментор показывает сотруднику на практике, как стоит выполнять задачу, комментирует свои действия, и повторяет их до тех пор, пока у сотрудника не останется каких-либо вопросов.
- сотрудник самостоятельно выполняет задачу. Ментор контролирует этот процесс и в случае ошибки корректирует действия подопечного. После выполнения задачи, ментор дает отзыв и объясняет по каким критериям сотрудник будет оценен.

Структура целевой модели наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы наставничества целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов (таблица 1).

С точки зрения наставничества как процесса целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы (таблица 1). Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает семь основных этапов:

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества
2. Формирование базы наставляемых
3. Формирование базы наставников
4. Отбор и обучение наставников
5. Формирование наставнических пар / групп
6. Организация работы наставнических пар / групп
7. Завершение наставничества

Таблица 1

Целевая модель системы наставничества в образовательных организациях

Нормативно-правовое обоснование

Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках которого к 2024 г. не менее 70 % школьников и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.

Концептуальное обоснование

Наставничество – универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков и компетенций. Скорость и продуктивность усвоения новых знаний и умений,

которую обеспечивает наставничество, делают его неотъемлемой частью современной системы образования. Наставничество становится перспективной технологией для достижения целей, которые национальный проект «Образование» ставит перед образовательными организациями: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации.

Механизмы реализации программы наставничества

- нормативно-правовое оформление программы в организации;
- планирование реализации программы и управление;
- организация системы наставничества с учетом выбранных форм;
- обеспечение ресурсами (материально-техническая база, кадровое обеспечение);
- психолого-педагогическое сопровождение субъектов наставничества.

Компоненты системы наставничества

Ценностно-смысловой	Содержательный	Технологический	Оценочно-диагностический
Наставничество – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать опыт и раскрывать потенциал каждого человека. Объект наставничества – процесс передачи опыта. Субъекты: наставники и наставляемые.	Работа наставниками, наставляемыми, родителями, коллективом организации.	- интерактивные технологии; - тренинговые технологии; - проектные технологии; - консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы; - информационные технологии.	Мониторинг и оценка параметров программы: - организационного (эффективность системной планируемой деятельности); - научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); - личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)

Ожидаемые результаты реализации программ наставничества

Повышение эффективности системы образования через:

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации: образовательных, спортивных, культурных и др.;
- улучшение психологического климата в образовательной организации;
- создание сообщества готового оказывать ей поддержку;
- развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала;
- рост числа педагогов, обучающихся, способных самостоятельно строить индивидуальные образовательные/карьерные траектории;
- создание экологичной и плодотворной среды развития педагогов;
- привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ образовательной организации.

Таблица 2

Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ
Подготовка условий для запуска программы наставничества	● обеспечить нормативно-правовое оформление наставнической программы; ● информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся и педагогов; ● сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; ● определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; ● создать дорожную карту реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, внутренние и внешние.
Формирование базы наставляемых	● информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; ● организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; ● включить собранные данные в систему мониторинга влияния программы на наставляемых.
Формирование базы наставников	● информировать коллектив, обучающихся и их родителей о запуске; ● собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся; ● мотивировать наставников.
Отбор и обучение наставников	● разработать критерии отбора наставников под эти запросы; ● организовать отбор и обучение наставников(например курс повышения квалификации «Наставничество в образовательной организации» на базе Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГУ ДПО «ИРО Забайкальского края»).
Формирование наставнических пар / групп	● разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар / групп; ● обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару / группу, продолжить поиск наставника.

Организация работы наставнических пар / групп	● выбрать форматы взаимодействия для каждой пары / группы; ● проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды времени; ● при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации / материалы по взаимодействию с наставляемым(и); ● организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; ● собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; ● разработать систему поощрений наставников.
Завершение наставничества	● организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; ● организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; ● реализовать систему поощрений наставников; ● организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов; ● сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли.

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях; создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара «Наставник+»» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- организация сетевых сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках на уровне муниципалитета и региона;

- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- благодарственные письма родителям наставника из числа обучающихся;
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования
«Спортивная школа Кыринского района»

05 декабря 2022 год

№

Основные понятия и термины

Наставничество – это универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Менторство (или менторинг) — вид наставничества, который подразумевает более глубокую работу с подопечными. Ментор, как правило опытный руководитель организации, не просто делится знаниями, а и оказывает моральную поддержку, помогает в решении сложных задач, и в общем положительно влияет на развитие младшего специалиста и тем самым готовит себе смену.

Форма наставничества(менторства) – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстановке ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

Программа наставничества(менторства) – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Наставляемый – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Ментор - сотрудники, которые занимают более высокую должность, часто менторами становятся менеджеры (в бизнесе) или руководители организаций.