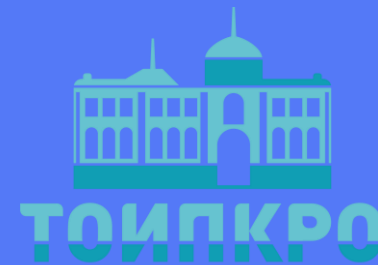


ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»:

Разработка программы развития общеобразовательной организации с учетом результатов самодиагностики



Вебинар для управленческих команд ОО
06.03

ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»

Миссия проекта - способствовать созданию **РАВНЫХ** условий для получения **каждым** обучающимся доступного качественного образования **независимо** от места проживания, социального статуса и доходов родителей (законных представителей) на основе **единого образовательного пространства** Российской Федерации, укрепления **образовательного суверенитета** страны, сохранения традиционных российских духовно-нравственных **ценностей**, использования достижений отечественной **науки и технологий**

ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»

- Единые подходы к формированию содержания образования и воспитания
- Единые стандарты образовательного пространства страны
- Единая система мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций, органов управления образованием



УЧИТЕЛЬ. ШКОЛЬНАЯ КОМАНДА



Учителями
славится Россия!

ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ



Важней всего
погода в школе!

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА



«Среда» семь
дней в неделю!

МАГИСТРАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «ЗНАНИЕ»

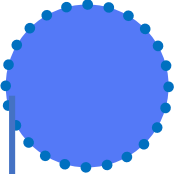
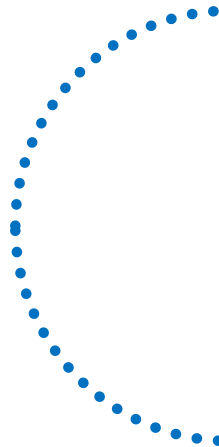
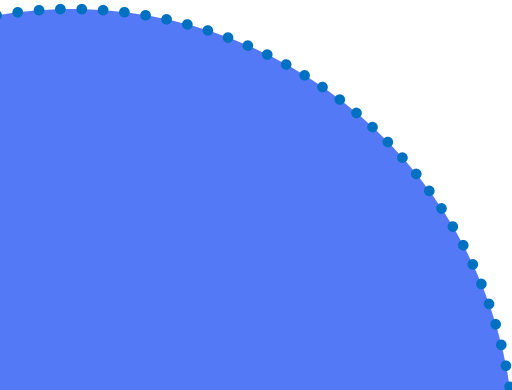


.....● предоставление каждому обучающемуся качественного общего образования

.....● достижение максимально возможных образовательных результатов на основе лучших традиций отечественной педагогики,

- ◆ предполагающих реализацию углубленного и профильного обучения,
- ◆ проектной и исследовательской деятельности,
- ◆ в том числе с применением электронных образовательных ресурсов,
- ◆ обеспечение объективной внутренней системы оценки качества образования.

КРИТЕРИИ МАГИСТРАЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЕ»

- 
- Образовательный процесс
 - Функционирование объективной внутренней системы оценки качества образования
 - Обеспечение удовлетворения образовательных интересов и потребностей обучающихся
 - Обеспечение условий для организации образования обучающихся с ОВЗ, с инвалидностью
- 
- 

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ САМОДИАГНОСТИКИ магистральное направление «Знание»

Образовательный процесс

РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ И ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ («КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)

РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНЫХ ПЛАНОВ ОДНОГО ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ
ПРОФИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ И (ИЛИ) ИНДИВИДУАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ПЛАНОВ
(«КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)

РЕАЛИЗАЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ РАБОЧИХ ПРОГРАММ ПО УЧЕБНЫМ
ПРЕДМЕТАМ (1–11 КЛАССЫ) («КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)
(С 1 СЕНТЯБРЯ 2023 ГОДА)

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ УЧЕБНИКАМИ И УЧЕБНЫМИ ПОСОБИЯМИ

ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ
ИЗ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

УГЛУБЛЕННОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕДМЕТОВ



магистральное направление «Знание»

Функционирование
объективной внутренней
системы оценки качества
образования

РЕАЛИЗАЦИЯ И СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ЛОКАЛЬНОГО АКТА, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕГО ФОРМЫ, ПОРЯДОК, ПЕРИОДИЧНОСТЬ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ («КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)

РЕАЛИЗАЦИЯ И СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ЛОКАЛЬНОГО АКТА, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕГО ВНУТРЕНнюю СИСТЕМУ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ («КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)

ПЛАНИРОВАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР С УЧЕТОМ ГРАФИКОВ ПРОВЕДЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ (ПРИ НАЛИЧИИ) ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР (СВОДНЫЙ ГРАФИК ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР РАЗМЕЩЕН НА ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ ШКОЛЫ)

ОТСУТСТВИЕ ВЫПУСКНИКОВ 11 КЛАССА, ПОЛУЧИВШИХ МЕДАЛЬ «ЗА ОСОБЫЕ УСПЕХИ В УЧЕНИИ», КОТОРЫЕ НАБРАЛИ ПО ОДНОМУ ИЗ ПРЕДМЕТОВ ЕГЭ МЕНЕЕ 70 БАЛЛОВ (ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ НЕ ВХОДИТ В ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПРИЗНАКАМИ НЕОБЪЕКТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ОТСУТСТВИЕ ВЫПУСКНИКОВ 9 КЛАССА, НЕ ПОЛУЧИВШИХ АТТЕСТАТЫ ОБ ОСНОВНОМ ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ, В ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ ВЫПУСКНИКОВ 9 КЛАССА (ЗА ПРЕДЫДУЩИЙ УЧЕБНЫЙ ГОД)

ОТСУТСТВИЕ ВЫПУСКНИКОВ 11 КЛАССА, НЕ ПОЛУЧИВШИХ АТТЕСТАТЫ О СРЕДНЕМ ОБЩЕМ ОБРАЗОВАНИИ, В ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ ВЫПУСКНИКОВ 11 КЛАССА (ЗА ПРЕДЫДУЩИЙ УЧЕБНЫЙ ГОД)

магистральное направление «Знание»

Обеспечение
удовлетворения
образовательных
интересов и потребностей
обучающихся

РЕАЛИЗАЦИЯ РАБОЧИХ ПРОГРАММ КУРСОВ ВНЕУРОЧНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, В ТОМ ЧИСЛЕ КУРСА «РАЗГОВОРЫ О ВАЖНОМ»
(«КРИТИЧЕСКИЙ» ПОКАЗАТЕЛЬ)

УЧАСТИЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ВО ВСЕРОССИЙСКОЙ ОЛИМПИАДЕ ШКОЛЬНИКОВ

НАЛИЧИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПРИЗЕРОВ ЭТАПОВ
ВСЕРОССИЙСКОЙ ОЛИМПИАДЫ ШКОЛЬНИКОВ

СЕТЕВАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ
(НАЛИЧИЕ ДОГОВОРА(-ОВ) О СЕТЕВОЙ ФОРМЕ РЕАЛИЗАЦИИ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ; НАЛИЧИЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ, РЕАЛИЗУЕМЫХ В СЕТЕВОЙ ФОРМЕ)



Инклюзивное образовательное пространство

Обеспечение условий для организации образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ), с инвалидностью

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ (ПЛАНА) МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОСТУПНОСТИ И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ (ИЛИ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И Т. П.)

РАЗРАБОТАННОСТЬ ЛОКАЛЬНЫХ АКТОВ (ДАЛЕЕ – ЛА) В ЧАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОКАЗАНИЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ОБУЧАЮЩИМСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

ПРОГРАММНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ АДАПТИРОВАННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ (ПРИ НАЛИЧИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ, ДОСТУПНОСТИ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ (ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ О СОСТОЯНИИ ЗДОРОВЬЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ)



Инклюзивное образовательное пространство

Обеспечение условий для организации образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ), с инвалидностью.

УЧЕБНО-ДИДАКТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ АДАПТИРОВАННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ (ПРИ НАЛИЧИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ И В СООТВЕТСТВИИ С РЕКОМЕНДОВАННЫМИ ПСИХОЛОГО-МЕДИКО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМИССИЕЙ ВАРИАНТАМИ АДАПТИРОВАННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ)

НАЛИЧИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ ОБУЧЕНИЯ (ДАЛЕЕ – ТСО) ИНДИВИДУАЛЬНОГО И КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (ПРИ НАЛИЧИИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ)

ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ И ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАНИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ (ПРИ НАЛИЧИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ)

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ЧАСТИ ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ (ЗА ТРИ ПОСЛЕДНИХ ГОДА)

ТРАНЛЯЦИЯ ОПЫТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ВОПРОСАХ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОВЗ, С ИНВАЛИДНОСТЬЮ НА СЕМИНАРАХ, ТРЕНИНГАХ, КОНФЕРЕНЦИЯХ И ИНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ



ЗНАНИЕ

ВОСПИТАНИЕ

ЗДОРОВЬЕ

ПРОФОРИЕНТАЦИЯ

ТВОРЧЕСТВО

УЧИТЕЛЬ.
ШКОЛЬНАЯ
КОМАНДА

ШКОЛЬНЫЙ
КЛИМАТ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
СРЕДА



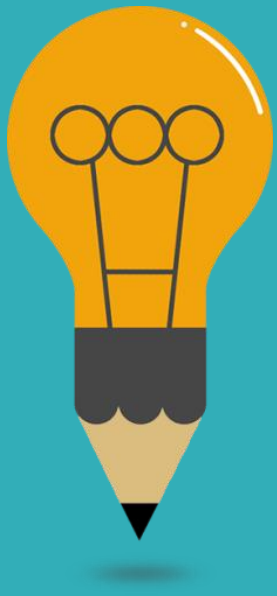
ЗНАНИЕ



1. Что такое программа развития?

Программа развития образовательной организации является **документом стратегического планирования**, который придаёт процессу изменений в деятельности образовательной организации целенаправленный характер устойчивого развития.

Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самой образовательной организации.



Каковы нормативно-правовые основания разработки программы развития ОО?

Гл.3 ст.28 п.3. К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:

...

б) разработка и утверждение образовательных программ образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом;

7) разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, за исключением образовательных организаций высшего образования;

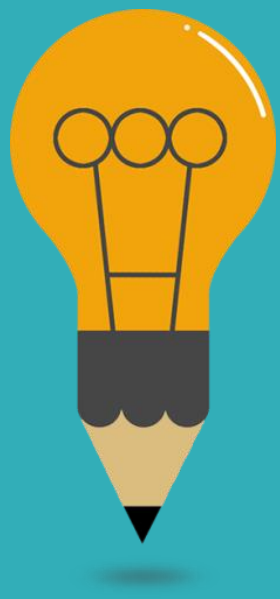
Программа развития –
это программа **изменений**

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статья 28

Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации

Образовательная организация обязана осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством об образовании, в том числе:

- 1) обеспечивать реализацию в полном объеме образовательных программ, соответствие качества подготовки обучающихся установленным требованиям, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения и воспитания возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся;
- 2) создавать безопасные условия обучения, в том числе при проведении практической подготовки обучающихся, а также безопасные условия воспитания обучающихся, присмотра и ухода за обучающимися, их содержания в соответствии с установленными нормами, обеспечивающими жизнь и здоровье обучающихся, работников образовательной организации;
- 3) соблюдать права и свободы обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, работников образовательной организации.



Как связаны программа развития и образовательная программа?

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», гл.1, ст.2

образовательная программа - комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты) и организационно-педагогических условий, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, оценочных и методических материалов, а также в предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях в виде рабочей программы воспитания, календарного плана воспитательной работы, форм аттестации

ФГОС (ДОО, НОО, ООО, СОО)

Федеральный государственный образовательный стандарт представляет собой совокупность требований, обязательных при реализации основной образовательной программы среднего общего образования (далее - основной образовательной программы).

Программа развития направлена на создание условий для:

реализации основных образовательных программ (в соответствии с ФГОС)
реализации дополнительных общеобразовательных программ

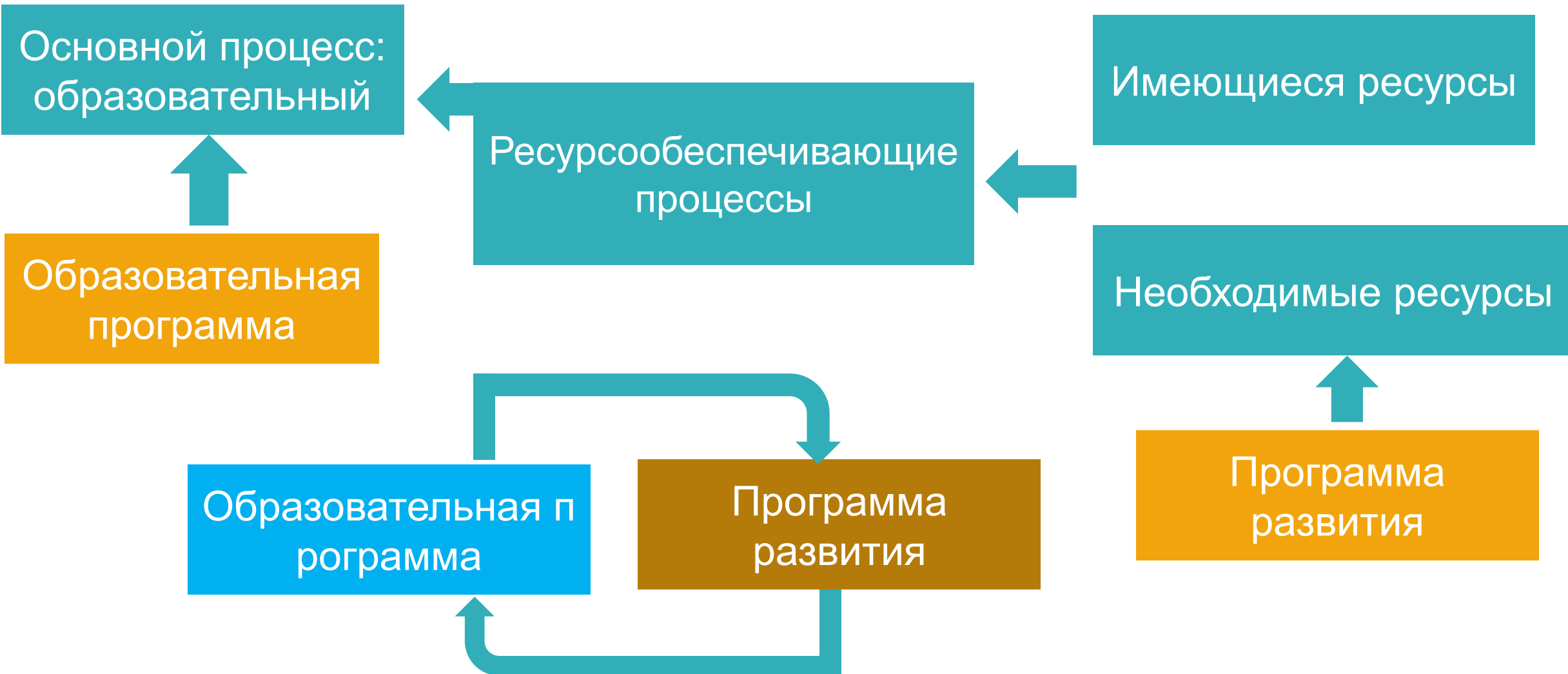
Стандарт включает в себя требования:

- к результатам освоения основной образовательной программы
- к структуре основной образовательной программы;
- к условиям реализации основной образовательной программы, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям.

Взаимосвязь образовательных программ и программ развития

Образовательная программа - комплекс основных характеристик образования

Программа развития – документ стратегического планирования



Проект «Школа Минпросвещения России»

направлен на:

содействие получению качественного и доступного общего образования в государственных и муниципальных ОО каждым обучающимся, определение путей обеспечения единого образовательного пространства для каждого обучающегося независимо от социально-экономических факторов (места жительства, достатка в семье, особенностей здоровья, укомплектованности ОО и ее материальной обеспеченности, др.).



Проект направлен на обеспечение **инфраструктуры обучения, содержания образования и воспитания** для каждого обучающегося в Российской Федерации.

Цель Проекта

Проект направлен на обеспечение **инфраструктуры обучения, содержания образования и воспитания** для каждого обучающегося в Российской Федерации.

Содействие обеспечению

единого образовательного пространства

Российской Федерации через:

- формирование благоприятного школьного климата,
- развитие современной здоровьесберегающей мотивирующей образовательной и воспитывающей среды в каждой общеобразовательной организации,
- активизацию учебной, интеллектуальной, творческой, профориентационной и социальной деятельности, направленных на получение качественного образования каждым обучающимся
- формирование национальной идентичности, традиционных духовно-нравственных ценностей,



Как соотносятся критерии и показатели Проекта ШМР и ФГОС?

Самодиагностика в рамках проекта «Школы Минпросвещения России» по магистральным направлениям и условиям:

- 1) Знание: качество и объективность
- 2) Воспитание.
- 3) Здоровье.
- 4) Творчество.
- 5) Профориентация.
- 6) Учитель. Школьные команды.
- 7) Школьный климат.
- 8) Образовательная среда

ФГОС ООО, п. 35.1. Результатом выполнения требований к условиям реализации программы основного общего образования должно быть создание комфортной развивающей образовательной среды по отношению к обучающимся и педагогическим работникам:
обеспечивающей получение качественного основного общего образования, его доступность, открытость и привлекательность для обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и всего общества, воспитание обучающихся;
гарантирующей безопасность, охрану и укрепление физического, психического здоровья и социального благополучия обучающихся.

Можно ли «поженить» существующую программу развития школы и проект ШМР?

Вариант 1



Разработка и принятие
новой ПР

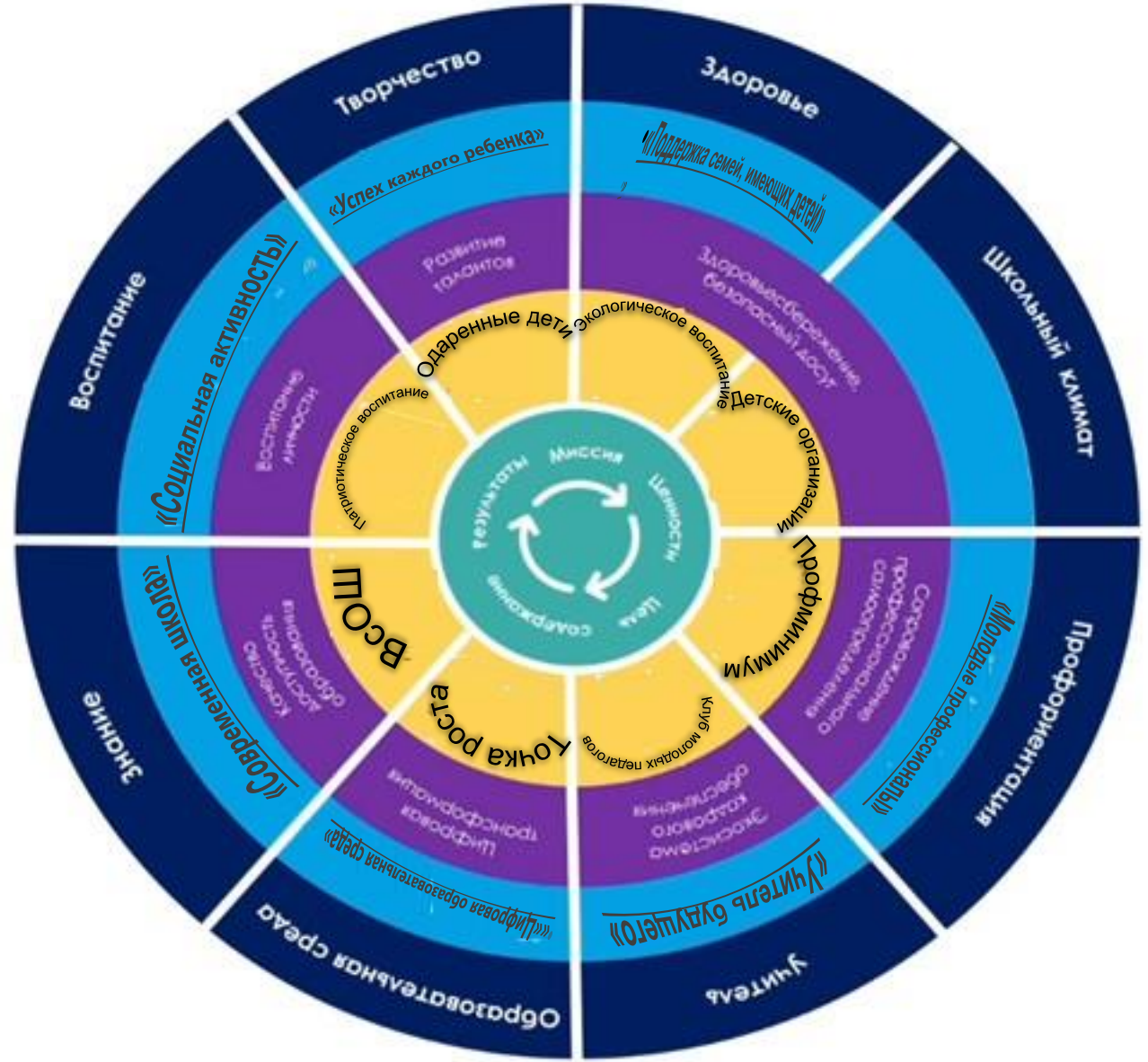
Вариант 2



Актуализация имеющейся
ПР

Программа развития школы

- Модель «Школы Минпросвещения России»
- Национальный проект «Образование» в Томской области
- Стратегия развития образования в Томской области
- Проекты развития образования муниципального уровня
- Программа развития образовательной организации



**Все ли показатели проекта
достижимы в условиях вашей ОО?**

**ШМР высокого (эталонного) уровня –
цель или средство?**

**Что, если высокий уровень
достигнут?**

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

Этапы работы над ПР

- 1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития.**
- 2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, ее организационной структуры и особенностей функционирования.**
- 3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.**

Программа по своему смыслу - это нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющая :

- а) исходное состояние некоторой системы;*
- б) образ желаемого будущего;*
- в) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.*

Цикл стратегического планирования деятельности образовательной организации представлен

1. Определение миссии, видения и целей

2. Определение параметров факторов прямого воздействия внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)

3. Выбор стратегии



Определение миссии

Формулировка (актуализация) миссии, ценностей, видения и цели с опорой на проект ШМР

В миссии отражается уникальность и ценности образовательной организации

Миссия – это ценностный ориентир для всех работников организации, который влияет на формирование благоприятного имиджа, определяет корпоративную культуру, а самое главное, миссия способствует повышению эффективности управленческих процессов, так как все работники понимают и разделяют единство предназначения и целей образовательной организации

Сокращенный вариант формулировки миссии образовательной организации, как правило, состоит из 1–2 предложений и отражает наиболее важные детали

Миссия -предназначение:
«Через профессиональное самоопределение педагога и учащегося – к школе становления конкурентоспособной личности»

Миссия -ориентация
«Стать глобальным центром инженерного образования и науки»

Миссия -политика
«Коллектив школы ориентирован через создание открытого инновационного пространства – к воспитанию неравнодушного, любознательного, образованного гражданина Отечества уважающей культуру мира...»

Формулировка видения

Видение (от англ. vision – видение, картина)

Стратегическое видение –

это ответы руководства и педагогического коллектива на ряд вопросов:

- каким вы видите будущее своей образовательной организации?
- в каком направлении должна развиваться ваша образовательная организация?
- какими образовательными технологиями в будущем вы будете пользоваться, кто будет вашим потребителем?
- какое положение в муниципалитете, регионе, стране вы собираетесь занять в будущем?

Видение должно обладать рядом качественных характеристик:

- целеустремленность;
- реалистичность и привлекательность для стейкхолдеров;
- демонстрация конкурентного преимущества организации на рынке образовательных услуг;
- лаконичность и краткость формулировки;
- связь с предназначением организации (миссией)

Перевод миссии в желаемые результаты



Миссия

Для чего мы нужны

Ключевые ценности

Во что мы верим

Видение

Чем мы хотим стать

Стратегия

Цели

Наш план: Что мы должны делать

Индивидуальные цели

Что следует сделать

Стратегические результаты

Удовлетворенные
учредители

Довольные родители и
обучающиеся

Эффективные
процессы

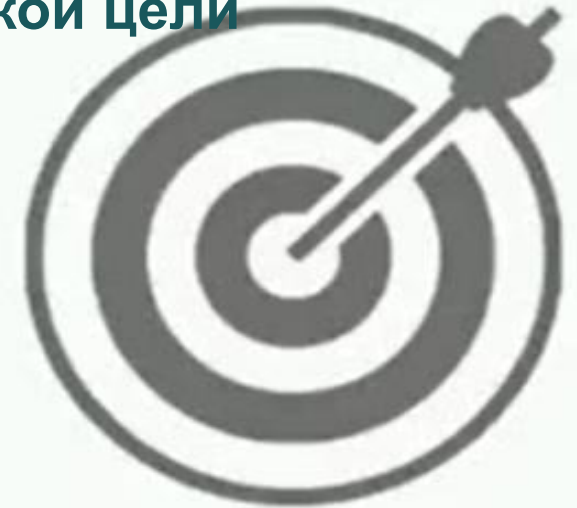
Мотивированный
подготовленный
Педагогический состав



Формулировка цели

Миссия и видение находят отражение в более конкретизированной категории стратегического планирования – в стратегической цели

Стратегическая цель – это желаемое состояние системы образовательной организации или результат ее деятельности в пределах установленной временной границы



Указать цель Программы развития школы с учётом общей цели - создание единого образовательного пространства (в том числе в рамках муниципалитета и региона, в котором функционирует ОО) и равных условий для каждого обучающегося независимо от социальных и экономических факторов: места проживания, положения и состава семьи, укомплектованности образовательной организации, ее материальной обеспеченности и т.д. (Типовая программа развития (ШМР))

Было

Цель
Программ
развития

Создание необходимых условий для получения каждым обучающимся конкурентоспособного образования, обеспечивающего его профессиональный и социальный успех в современном мире; создание системы интерактивного взаимодействия социума и образовательного пространства школы как инструмента воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности

Стало



«Создание необходимых условий **для получения каждым обучающимся** конкурентоспособного образования, обеспечивающего его профессиональный и социальный успех в современном обществе и **гражданскую идентичность**; создание системы интерактивного взаимодействия социума и школы как инструмента воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности **в условиях создания единого образовательного пространства**»

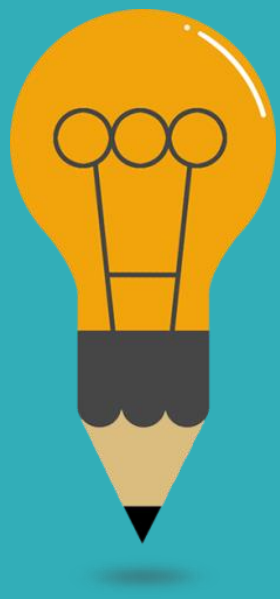
Формулируем
вместе

Муниципальная школа Томской области:

Создание условий для обеспечения позитивной динамики развития школы как открытой образовательной системы, обладающей высокой конкурентоспособностью, ориентированной на качественную подготовку выпускника, адаптированного к современному социуму как при продолжении образования, так и при выходе на рынок труда.

Проект «Школа минпросвещения России»

Создание условий для обеспечения позитивной динамики развития школы как открытой системы в **едином** образовательном пространстве муниципалитета и региона, соответствующей **высокому/среднему** уровню по показателям проекта ШМР; ориентированной на качественную подготовку **каждого** обучающегося в условиях образовательной среды, основанной на российских **традиционных духовно-нравственных ценностях** и соответствующей требованиям современного российского общества



Примерные задачи формулируем глагольной форме)

Задачи направлены на достижение цели и решение проблем, **выявленных в анализе**, относительно **(примерные направления)**:

- условий для достижения образовательных результатов согласно требованиям федеральных государственных образовательных стандартов на каждом уровне общего образования с учётом национальной системы исследований качества образования.
- перехода на следующий уровень соответствия модели «Школа Минпросвещения России».
- построения системы персонифицированного профессионального развития педагогов, обеспечивающую своевременную методическую подготовку с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.
- наполнения предметно-пространственной среды в перспективе цифровизации образования для расширения возможности индивидуализации образовательного процесса с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.
- расширения возможностей образовательного партнёрства для повышения качества освоения содержания учебных предметов в практическом применении.
- независимой оценки качества образования, а также системы внутреннего аудита.
- другие задачи, **актуальные для конкретной школы**.

Типовая программа развития

1. Паспорт Программы развития.
2. Информационная справка.
3. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики.
4. Концепция программы развития.
5. Модель Основной образовательной программы основного общего образования школы (реализация модели «школа полного дня»).
6. Модель управления школой (описание будущей школьной команды развития ОО).
7. Информационное обеспечение развития школы.
8. Ресурсное обеспечение реализации программы развития (образовательная инфраструктура).
9. Ожидаемые результаты реализации Программы развития
10. Дорожная карта реализации программы развития (примерная структура).

«Шаблон» программа развития

1. Паспорт Программы развития.
2. Информационная справка об ОО
3. **Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики.**
 - 3.1. Результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов Проекта (баллы, уровень по каждому направлению и в целом).
 - 3.2. Описание дефицитов по каждому магистральному направлению и ключевому условию.
4. **Основные направления развития организации.**
 - 4.1. Возможные действия, направленные на совершенствование деятельности по каждому магистральному направлению и ключевому условию.
 - 4.2. Управленческие решения, направленные на устранение причин возникновения дефицитов.
5. **Ожидаемые результаты реализации Программы развития (повышение/ сохранение уровня).**
6. **Механизмы реализации Программы развития.**
7. **Критерии и показатели оценки реализации Программы развития.**
8. **Дорожная карта реализации Программы развития.**

Структура Программы развития образовательной организации

1. Паспорт программы. Информационная справка
2. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики.
3. Концепция развития ОО в контексте реализации федерального проекта «Школа Минпросвещения России», включающие в том числе:
 - Модель образовательного процесса и образовательной программы ОО
 - Модель управления ОО
 - Модель образовательной инфраструктуры ОО
4. Портфель проектов (подпрограмм) (Комплекс организационных, экономических и правовых мероприятий в рамках основных направлений программы (целевых проектов))
5. Ожидаемые результаты реализации программы
6. Механизмы реализации программы
7. Перечень мероприятий и целевые показатели («Дорожная карта»)

Паспорт программы развития

Полное (сокращенное) наименование образовательной организации (далее ОО, Школа)	
Основания для разработки Программы развития	Нормативно-правовая база
Цель Программы развития	
Задачи по достижению цели Программы развития	Обеспечить объективность внутренней оценки образовательных результатов
Основные ожидаемые результаты реализации Программы развития	Эффективная ВСОКО, включающая систему обеспечения объективности оценки образовательных результатов.
Разработчики	
Сроки реализации	
Этапы реализации	
I этап, подготовительный, срок	Подготовка локальных актов (перечислить). Подготовка родительской общественности к изменениям в образовательной деятельности (указать предполагаемые мероприятия)..
II этап, реализация, срок	Основные мероприятия. Реализация проектов.
III этап, обобщающий, срок	Рефлексивный анализ и принятие управленческих решений по перспективе развития организации.
Источники финансирования	Бюджетные и внебюджетные средства.
Управление Программой развития. Ответственные. Исполнители.	Ведение мониторинга по реализации Программы развития. Анализ и рефлексия преобразовательной деятельности. Принятие управленческих решений по конкретизации, коррекции, дополнению Программы развития на соот

Информационная справка

Наименование	Содержание
Основные сведения об ОО	Указать: 1. Полное и сокращенное (при наличии) наименование ОО в соответствии с Уставом ОО. 2. Дату создания (основания) ОО. 3. ИНН. 4. Информацию об учредителе(ях) ОО. 5. Сведения о лицензии (номер и дата) и приложения к лицензии. 6. Информацию о месте нахождения ОО (юридический и фактический адрес). 7. Контакты: телефон ОО, адрес электронной почты ОО, адрес официального сайта ОО в сети «Интернет»
Сведения об обучающихся	Указать количество обучающихся по уровням образования, наличие и количество детей с ОВЗ и детей-инвалидов
Краткая характеристика организационно-педагогических условий	Указать структуру ОО, структуру управления ОО, сведения о реализуемых образовательных программах, включая внеурочную деятельность и дополнительное образование, используемые образовательные технологии, материально-технические условия, основные компоненты информационно-образовательной среды
Сведения о режиме деятельности	Указать режим деятельности: количество смен, дней в учебной неделе, особенности календарного учебного графика
Сведения о работниках ОО	Указать общее количество работников, количество педагогических работников, количество учителей; количество специалистов (педагоги-психологи, учителя-логопеды, учителя-дефектологи, социальные педагоги, педагоги-библиотекари и т. д.), количество работников, имеющих ученую степень / ученое звание (по видам); количество педагогов, имеющих ведомственные награды (по видам), количество работников, имеющих государственные награды; долю работников с высшим образованием; долю учителей, имеющих высшую/первую квалификационную категорию; количество учителей, имеющих квалификационную категорию «педагог-наставник»/«педагог-методист»; иные особенности коллектива (выпускники школы – работники ОО, молодые специалисты и т. д.)
Краткая характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров	Указать наименования организаций / общественных объединений и направления взаимодействия с ними Открытость программы Программа является открытым документом, что предполагает
Краткое описание достижений ОО за предыдущие 3 года	Описать достижения (при наличии) возможность внесения в нее изменений в силу объективных причин, в том числе в связи с изменениями во внешней среде

3. Концепция развития ОО в контексте реализации федерального проекта «Школа Минпросвещения России»

- ✓ *Выявленные проблемы, обоснование актуальности развития ОО*
- ✓ *Ключевые ориентиры и приоритеты развития организации (актуальность, ценности, разделяемые в коллективе, на основе которых оформлена миссия)*

Модель образовательного процесса и образовательной программы ОО

Модель управления ОУ

Модель образовательной инфраструктуры ОУ

Информационное обеспечение развития школы

Модель методической системы образования школы ...

Модель «Школы полного дня»



Выбор управленческого трека (пользуемся предложениями управленческих решений)

4. Портфель проектов (подпрограмм) (Комплекс организационных, экономических и правовых мероприятий в рамках основных направлений программы (целевых проектов))

Портфель – это набор проектов, объединенных вместе с целью эффективного управления данными проектами для достижения стратегической цели образовательной организации

- Оптимизирует процесс расстановки приоритетов
- Позволяет анализировать результативность работы команды
- Повышает продуктивность команды
- Помогает управлять ограниченными ресурсами для достижения общей цели

Приоритетные направления программы развития (подпрограммы, проекты по 8 ключевым направлениям). Проекты могут быть комплексными, включающими несколько магистральных направлений или критерии из разных магистральных направлений. Задачи программы развития, как правило, комплексные и могут сами по себе раскрываться каждая в отдельной подпрограмме или проекте

Задача: Обеспечить объективность внутренней оценки образовательных результатов

Пример: проект «Формирование эффективной системы обеспечения объективности образовательных результатов»

Первый вариант модели «портфеля проектов»



Магистральные направления (ключевые условия) = проекты программы/подпрограммы

- 1) Знание: качество и объективность
- 2) Воспитание.
- 3) Здоровье.
- 4) Творчество.
- 5) Профориентация.
- 6) Учитель. Школьные команды.
- 7) Школьный климат.
- 8) Образовательная среда



Второй вариант модели «портфеля проектов»

Магистральное направление, ключевое условие	Название проектов/подпрограмм
Знание	«Современная школа», ВсОШ, ...
Воспитание	«Социальная активность», Патриотическое воспитание
Здоровье	Экологическое воспитание, «Поддержка семей, имеющих детей»
Творчество	«Успех каждого ребенка», работа с одаренными детьми
Профориентация	«Молодые профессионалы», Профориентационный минимум
Учитель. Школьная команда	«Учитель будущего», Клуб молодых педагогов
Школьный климат	Развитие детских общественных организаций
Образовательная среда	«Цифровая образовательная среда», Точки роста



2. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики

2.1 Анализ реализации программы развития за предшествующий период
Основные результаты выполнения Программы развития. Результаты внешних диагностических процедур (анализ ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, диагностики уровня сформированности ФГ в динамике за 3 года).

2.2. Результаты самодиагностики на установление уровня вхождения в проект «Школа Минпросвещения России».

2.3. Описание дефицитов по каждому магистральному направлению и ключевому условию

2. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики

2.2. Результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов Проекта (баллы, уровень по каждому направлению и в целом).

С 2023 года в соответствии с решением педагогического коллектива ОО вступила в федеральный проект «Школа Минпросвещения России», который направлен ...

Администрацией ОО проведена самодиагностика по методике ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» (далее – ФГБНУ «ИУО РАО») для определения и фиксации уровня вхождения в проект. По результатам самодиагностики определено исходное состояние ОО как _____ уровень освоения модели «Школы Минпросвещения России» (общее количество баллов: _____).

Пример интерпретации результатов самодиагностики

По магистральному направлению **1. Знание: качество и объективность** получено ___ баллов.

Наша образовательная организация вышла на _____ уровень «Школы Минпросвещения России» по критериям и показателям:

Образовательный процесс:

1.1. Реализация учебно-исследовательской и проектной деятельности - __б

1.2. Реализация учебных планов одного или нескольких профилей обучения и (или) индивидуальных учебных планов - __б

1.3. Реализация федеральных рабочих программ по учебным предметам (1–11 классы) - ___б

1.4. Обеспеченность учебниками и учебными пособиями - __б

1.5. Применение электронных образовательных ресурсов из федерального перечня - __б

1.6. Углубленное изучение отдельных предметов - __б

Функционирование объективной внутренней системы оценки качества образования

....

Обеспечение удовлетворения образовательных интересов и потребностей обучающихся

.....

Инклюзивное образовательное пространство

Обеспечение условий для организации образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ), с инвалидностью

В конце – вывод!!!

№	Магистральное направление, ключевое условие	Полученный результат (описание и количество баллов)	Планируемый результат, описание
1	Знание		достижение показателей, соответствующих среднему/высокому уровню ПШМР
2	Воспитание		
3	Здоровье		
4	Творчество		
5	Профориентация		
6	Учитель. Школьная команда		
7	Школьный климат		
8	Образовательная среда		

2.3. Описание дефицитов по каждому магистральному направлению и ключевому условию.

№	Магистральное направление, ключевое условие	Выявленные дефициты	Возможные причины (внутренние и внешние) возникновения
1	Знание		

Таким образом, самодиагностика позволила определить исходное состояние ОО, *Вывод* достижения и дефициты в образовательной деятельности, перспективные направления развития, для принятия управленческих решений. На основе самодиагностики сформулированы цели и задачи Программы развития.

2.4. Аналитическое обоснование программы

(SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы/риски развития ОО)

Необходимо выявить и оформить проблемы деятельности ОО
-обусловленные новыми задачами развития школьного образования;
-нерешённые в прошлом, но важные для развития ОО в будущем;
-связанные с родительским запросом, социальным заказом;
-возникшие в окружающей среде, влияющие на деятельность

SWOT-анализ – для выявления факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих потенциальные возможности и опасности:
Strengths (сильные стороны),
Weaknesses (слабые стороны),
Opportunities (возможности),
Threats (угрозы)

*Необходимо представить и определить стартовый уровень развития ОО. Важно помнить о том, что основная задача анализа сводится к выявлению дефицитов соответствия уровню модели «Школы Минпросвещения России» для дальнейшей разработки комплексных мероприятий, направленных на **ликвидацию** этих дефицитов и **повышение уровня***

PEST-анализ

Анализ факторов внешней среды **прямого воздействия** проводится с главной целью – изучить и провести мониторинг, чтобы определить настоящие и будущие позитивные (возможности), негативные (угрозы) тенденции, которые смогут оказать влияние на **способности организации** при достижении поставленных долгосрочных целей

№ п/п	Направления анализа	Перечень основных факторов	Как влияет на направления развития (коротко)
1	Государственная, региональная и муниципальная политика в области образования	Обеспечение единого образовательного пространства. Суверенитет образования РФ. Сохранение глубины и фундаментальности отечественного образования. Обеспечение лидирующих позиций в области физики, химии, биологии, математики, социальных и гуманитарных наук; повышение качества преподавания русского языка, истории, литературы. Повышение роли школы в воспитании ответственной личности на основе традиционных российских ценностей. Развитие в Томской области инженерного образования.	Реализация ФООП: единые программы, единые образовательные результаты, единая система оценки. Профильное (углубленное) обучение учебных предметов физики, химии, биологии, математики, социальных и гуманитарных наук с 5 класса . Усиление воспитательной составляющей для формирования российской идентичности через УП русский язык, историю, литературу. Развитие инженерных классов. Профориентированное и практикоориентированное образование.

Внешняя среда является источником ресурсов для организации

Социально-экономические условия окружающей ОО среды

- ключевые предприятия промышленности, сельского хозяйства, медицины, культуры, спорта и др. отраслей, оказывающие влияние на ситуацию в муниципалитете, регионе
- уровень безработицы в регионе, муниципалитете;
- динамика доходов населения муниципалитета,
- уровень конкуренции школы (близость и доступность других ОО, учреждений дополнительного образования, спорта, культуры и др.);
- наличие или отсутствие действующих устойчивых связей с социальными партнёрами школы (перечислить реальных или потенциальных социальных партнёров, в т.ч. ТОИПКРО и т.д.);
- иное (указать при наличии)



Социокультурное окружение ОО

- демографические данные: возрастной состав населения, миграционная ситуация (влияние на деятельность школы (динамика за последние 3-5 лет));
- уровень жизни населения, зарплатные ожидания;
- обычаи и ценности; религиозные факторы;
- уровень образованности, квалификация населения;
- трудоспособность и производительность населения;
- влияние СМИ (влияние на деятельность школы);
- иное (указать при наличии)



Технологические аспекты и инфраструктура внешней среды ОО

- влияние интернет на развитие региональной, муниципальной и школьной систем образования
- Инфраструктурная доступность ОО;
- иное (указать при наличии).



ОБЩИЕ ВЫВОДЫ:

описание наиболее **характерных** аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи предстоящего периода развития школы в её муниципальном, региональном социокультурном, экономическом, историческом пространстве.

Например: государственная политика формирования единого образовательного пространства ставит задачу обеспечения достижения обновленных образовательных результатов (по ФГОС и ФООП) каждым обучающимся.

Региональные экономические условия и стратегия эк.развития страны формируют запрос на инженерную профориентацию школьников, открытие инженерных профильных классов/групп. Имеющиеся рядом учреждения дополнительного образования могут быть использованы для усиления практикоориентированности образовательных программ.

Характеристика родительской общественности свидетельствует о проблеме поддержки инновационных изменений в школе со стороны родителей

Анализ внешней и внутренней среды

Внутренняя среда состоит из ряда компонентов:

- **ресурсы организации** – доброе имя, работники, информация знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, ценности, организационная культура и т.д. ;
- **процессы** – методы поддержания связи с субъектами ОО, стиль руководства, внутреннее коммуникации, методы принятия управленческих решений и достижения целей;
- **практическая работа организации** – показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние организации на обучающихся и сообщество

Сильные стороны:

МТБ: обеспеченность компьютерным оборудованием на 100%;

Кадры:

стабильный, опытный коллектив, с высокой организационной и педагогической культурой

Контингент об-ся: качественная успеваемость в ОО имеет положительную динамику, наполняемость классов в среднем – 15-20 чел.

Слабые стороны:

МТБ не обновляется.

Преобладают традиционные формы преподавания и оценки образовательных результатов (знаниевый подход). Не достаточна квалификация для обновленных требований. Оценочные средства не отвечают требованиям ФООП.

Выпускники не подтверждают свои оценки по результатам ЕГЭ и ОГЭ. Явлены признаки необъективности оценки по итогам ВПР 2023год

Возможности:

Активное родительское сообщество.

Наличие научно-методических центров в регионе - ТОИПКРО, РМЦ . Инфраструктурная доступность школы (близость к областному и муниципальному центру). Стабильный интернет.

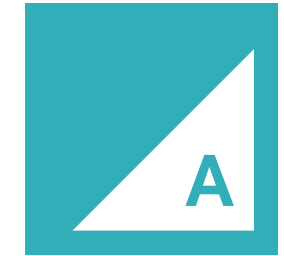
Угрозы/риски:

Негативное отношение к инновациям в образовании со стороны местного сообщества.

Инновационные изменения в системе образования не подкреплены МК

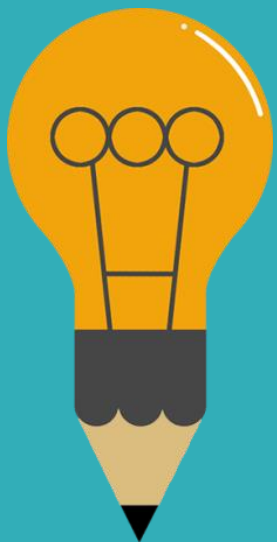
Стратегии или способы развития образовательной организации, выявленные на основе SWOT-анализа

S + O = действие	W + O = реформирование
T + S = неопределенность	T + W = ликвидация



Сильные стороны S	Слабые стороны W	Возможности O	Угрозы T
------------------------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------

Пример: 1. Повышение квалификации педагогов на базе ТОИПКРО по новым оценочным процедурам (выездные КПК), методические семинары. **2.** Общественный и экспертный контроль за объективностью оценочных процедур **3.** Разработка оценочных средств, их экспертная оценка региональными методистами **4.** Просветительская деятельность, информирование родителей и педагогов о необходимости инноваций



Цель и задачи программы развития

ЦЕЛЬ – это желаемый **результат** деятельности, достигаемый при **реализации** проекта в заданных условиях.

НАПРИМЕР: непрерывное совершенствование качества образования через обеспечение равных возможностей для всех обучающихся и конструирование мотивирующей образовательной среды.

ЗАДАЧА – конкретные и достижимые планируемые действия, направленные на позитивное изменение ситуации для исполнения поставленных целей. Ответ на вопрос «как сделать или достичь результата?», «как мы достигнем ЦЕЛИ», определяет план работ для ее решения. ЗАДАЧА отвечает на вопрос: **ЧТО ДЕЛАТЬ?**

ЗАДАЧИ направлены на достижение цели и решение проблем, выявленных в анализе магистрального направления.

Примеры цели и задач

ЦЕЛЬ

Непрерывное совершенствование качества образования через обеспечение равных возможностей для всех обучающихся и конструирование мотивирующей образовательной среды.

ЗАДАЧИ

Обеспечение доступности качественного образования и равных возможностей для всех обучающихся

Совершенствование внутренней системы оценки качества образования

Обеспечение непрерывной системы методического сопровождения процесса повышения качества образования

Обеспечение эффективной реализации магистральных направлений единого образовательного пространства

Совершенствование условий для развития инклюзивного образования

Развитие сетевой формы реализации образовательных программ

Обеспечение качественной реализации ФГОС через совершенствование материально-технических условий.

Мероприятия

Мероприятия – конкретные шаги, действия, которые происходят в определенное время, в определенном месте и имеют конкретный результат, соответствующий поставленной задаче. Как правило, для решения задачи необходим комплекс мер /мероприятий.

Рассмотрим примеры

Задача

Проектирование условий для роста учебной мотивации учащихся на занятиях

Мероприятие

Мониторинг уровня учебной мотивации обучающихся 5-7 классов, выявление ведущих учебных мотивов

Показатель

Доля учащихся, повысивших уровень учебной мотивации



Задача не связана с мероприятием

Задача

Система профессионального и личностного роста педагогических работников, работающих с детьми с ОВЗ

Мероприятие

Круглый стол «Изучение нормативных документов по организации работы с детьми с ОВЗ»



Неконкретная постановка задачи

Задача Обеспечить мотивацию учащихся к обучению	Мероприятие Подготовка учащихся к предметным олимпиадам и конкурсам разного уровня	Показатель Увеличение участников олимпиад и конкурсов разного уровня
---	--	--

	Работа с одаренными детьми с целью мотивации к обучению разных групп учащихся через системы поощрения	Показатель Фото, видео, отчеты
--	---	--



Задача поставлена обобщенно, мероприятие не соответствует задаче

Задача Осуществление системного психолого-педагогического сопровождения обучающихся с проблемами учебной неуспешности	Мероприятие Оказание психологической помощи обучающимся	Показатель Кол-во охваченных учащихся – 100%
---	---	--



Мероприятие сформулировано в виде задачи

Задача Повышение читательской грамотности	Мероприятие Проведение читательских конференций	Показатель Кол-во проведенных конференций/охваченных учащихся
---	---	---



Задача неконкретная, мероприятие не соответствует задаче

Сроки реализации мероприятий

Апрель 2022 – май 2023
Согласно графику
Февраль-март
В течение проекта



Учет длительности проекта (календарный год)



Последовательность мероприятий, без большого разрыва



Число, месяц, год



Декомпозиция задач на более мелкие, чтобы указать конкретные даты

Мероприятия по сопровождению проекта

Цикл семинаров-совещаний для управленческих команд ОО региона «Прокачай свою управленческую команду» по магистральным направлениям и ключевым условиям проекта «Школа Минпросвещения России» на 2024 год:

Магистральные направления: «Знание», «Здоровье», «Воспитание», «Творчество», «Профориентация»

Ключевые условия: «Учитель. Школьная команда», «Школьный климат», «Образовательная среда»

- КПК ЦУО
- Час директора

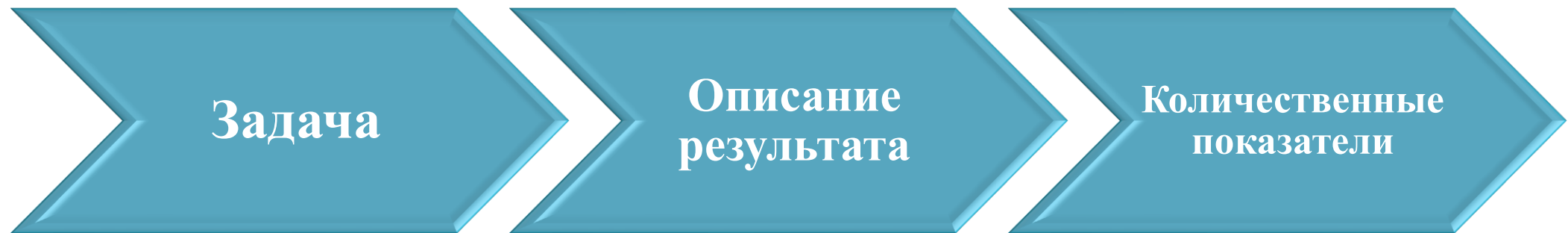
Сопровождение, оказание методической помощи муниципальным координаторам, управленческим командам общеобразовательных организаций по разработке / актуализации программ развития общеобразовательных организаций, направленных на повышение качества условий организации образовательной деятельности, на основе дефицитов, выявленных по итогам проведенной самодиагностики

Еженедельно, ср. 11.00-12.00, Е.С. Бутакова, 90 20 43



Ожидаемый результат программы – это модель конечного результата, полученного в ходе выполнения комплекса мероприятий, направленных на решение той или иной задачи/проблемы.

Ожидаемый результат программы должен отражать цель программы.



**Четкая формулировка и максимальное соответствие
целям и задачам**

Задача

Обеспечить достижение качественных образовательных результатов обучающихся (личностных, метапредметных, предметных), не ниже соответствующих образовательных результатов, предусмотренных ФГОС и ФООП

Описание результата

Стабильная положительная динамика качества подготовки обучающихся по результатам национальной системы исследований качества образования (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, федеральные мониторинговые исследования) и результатам ВСОКО

Количественные показатели/ ед. измерения

Повышение качества подготовки школьников к ЕГЭ по русскому языку, математике и профильным предметам /% от среднего балла ЕГЭ по региону

Повышение качества обученности школьников (по итогам промежуточной аттестации), /% от количества обучающихся на каждом уровне образования

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА

ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ» В ТОИПКРО

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ

ПРОРЕКТОР ПО ИИНОВАЦИОННОЙ И
ПРОЕКТНОЙ РАБОТЕ

**ЧАЩИНА
ЮЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА**

E-MAIL: YULIA25CH@YANDEX.RU

СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТА

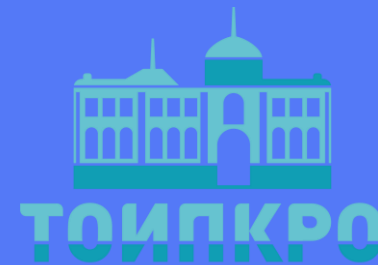
СТАРШИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ЦЕНТРА
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

**БУТАКОВА
ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА**

E-MAIL: TWIN16@YA.RU
ТЕЛ. +7 (3822) 90-20-43

ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»:

Разработка программы развития общеобразовательной организации с учетом результатов самодиагностики



Вебинар для управленческих команд ОО
06.03