

О результативности работы лаборатории НМС по переводу школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в эффективный режим работы»

В 2018 году на базе КРИПКИПРО создана Лаборатория научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы. Целью работы лаборатории является научно-методическое сопровождение деятельности образовательных организаций по вопросам повышения качества образования и профессионального развития педагогических и руководящих работников школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В Кемеровской области разработана и утверждена нормативная и методическая база для реализации мероприятий по поддержке школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в соответствии с которыми осуществляется деятельность лаборатории.

– Приказ Департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 г. №2434 «Об утверждении плана мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы»;

– Приказ Департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2018 № 2353 «Об установлении размеров нормативных затрат на обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, обеспечение дополнительного образования детей в муниципальных общеобразовательных организациях» («Перечень муниципальных общеобразовательных организаций, расположенных на территории Кемеровской области, работающих в сложных социальных условиях», Приложение №5 к приказу департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 №2409);

– Приказ КРИПКИПРО от 14 августа 2018 г. № 112 А «О создании временного творческого коллектива в целях реализации Плана мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы».

В 2019 году в утверждённый Департаментом образования и науки Кемеровской области перечень вошли 170 школ.

При идентификации школ с низкими результатами обучения учитываются значения следующих показателей: средний балл ЕГЭ, ОГЭ по математике; средний балл ЕГЭ, ОГЭ по русскому языку; доля обучающихся, продолжающих обучение на уровне среднего общего образования; доля обучающихся, принимавших участие в региональных и всероссийских олимпиадах и кон-

курсах, в общей численности обучающихся. Кроме этого, основными показателями, определяющими степень сложности контингента обучающихся школы, являются социальные условия воспитания школьников: наличие образования родителей; наличие у родителей работы; полная/неполная семья; доля обучающихся, состоящих на внутришкольном и других видах учёта; доля обучающихся из семей, с особенным миграционным и языковым статусом. К основным характеристикам кадрового состава школы относятся: доля педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников; доля педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена высшая квалификационная категория, в общей численности педагогических работников; доля педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет более 5 лет; доля педагогических работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю, в общей численности педагогов; доля педагогических работников, участников конкурсов профессионального мастерства.

В соответствии с Положением о лаборатории научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы деятельность реализуется по следующим направлениям:

- 1) учебно-методическая работа;
- 2) научно-методическая и научно-исследовательская работа;
- 3) организационная и информационно-методическая работа.

Для организации работы по переводу школ в эффективный режим работы лабораторией была разработана программа исследования с целью выявления профессиональных затруднений педагогических коллективов школ. Методика исследования была разработана ВТК и состояла из закрытых вопросов с множественным выбором. В исследовании профессиональных затруднений 2017 года приняли участие 80 общеобразовательных организаций из 11 городских округов и 16 муниципальных районов. Общее количество респондентов составило 641 человек, из них 50 директоров, 85 заместителей директоров, 483 учителя и 23 других сотрудника (педагоги-психологи, зав. библиотекой, библиотекарь и др.).

Для определения содержания научно-методического сопровождения для нас наибольший интерес представляло распределение ответов на вопрос «Каких из перечисленных знаний, умений, навыков, компетенций не хватает для результативной деятельности педагогическому коллективу?». Нами было установлено, что большая доля профессиональных затруднений педагогических коллективов связана с работой с обучающимися, которые имеют проблемы в поведении (50,2%) и проблемы в обучении (43,8%).

Результаты исследования профессиональных затруднений педагогических коллективов были учтены при разработке проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функцио-

нирующих в неблагоприятных социальных условиях» (2018-2020 гг.) Содержание проекта ориентировано на активизацию методической деятельности в педагогических коллективах и эффективность работы управленческих команд школ. Для решения задач обеспечения непрерывного развития профессионализма руководящих и педагогических работников в рамках проекта и в целях реализации Плана мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», утвержденного приказом Департамента образования и науки Кемеровской области № 2434 от 29.12.2017 г., было запланировано проведение постоянно действующих и проблемно-ориентированных семинаров, локальных единовременных консультаций по вопросам повышения качества образования, создание виртуального консультационного пункта для субъектов образовательных отношений школ и организация дистанционных консультаций. На основе результатов проведенного исследования была определена тематика методических мероприятий и содержание методического обеспечения.

В 2017 году были проведены занятия постоянно действующего семинара «Практика управления общеобразовательными организациями, работающими в сложных социальных условиях» по темам «Проектирование деятельности школы как социокультурного центра, ориентированного на задачи развития образования» (18 января 2017 года – 45 участников), «Организация работы по развитию кадрового потенциала общеобразовательной организации в условиях стандартизации образования» (22.02.2017 – 55 участников).

Организован проектировочный семинар для стратегических команд школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. С 29 по 31 марта 2017 года 31 команда из 11 муниципалитетов под руководством модераторов проводили анализ проблем управления ресурсами, сильных и слабых сторон общеобразовательной организации, а также возможностей и угроз, исходящих из её ближайшего окружения, поскольку сложный контингент учащихся и депривированное внешнее окружение влекут за собой недостаток образовательных ресурсов. В составе команд наряду с директором и его заместителями директора работали инициативные педагоги. Коллеги обсуждали и осмысливали возможные направления повышения эффективности работы школы в неблагоприятных социальных условиях, выделяя общие для всех потребности в дополнительных ресурсах, прежде всего, кадровых, а также материально-технических. В качестве модераторов выступили сотрудники КРИПКиПРО, руководящие работники школ, демонстрирующих стабильно высокие образовательные результаты, и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, но при этом эффективно развивающихся, представители муниципальных методических служб. Итогом работы проектировочного семина-

ра стала презентация участниками разработанных проектов программ повышения качества образования в общеобразовательных организациях.

Проведен веб-семинар «Реализация основной образовательной программы начального общего и основного общего образования: опыт, проблемы, перспективы» (22.03.2017 года — более 450 участников). Участники веб-семинара ознакомились с типичными нарушениями в процессе реализации основной образовательной программы общего образования, которые были выявлены в ходе проверок, проводимых надзорным органом в сфере образования, и получили развернутые ответы на вопросы о структуре рабочих программ учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности, уточнили корректность использования тех или иных понятий при составлении текста ООП.

В 2017 г. была реализована ДПП ПК «Повышение качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (155 слушателей). В итоге в 31 школе были разработаны программы повышения качества образования (улучшения результатов работы) школы, которые представляют собой инструмент перевода школы в эффективный режим работы и отличается от программ развития школ тем, что относятся к целевым программам. Перевод в эффективный режим работы осуществлялся не столько за счет использования внешних ресурсов, сколько за счет развития внутреннего потенциала самой школы. Программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, контингента учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т. д. Программы строятся на основе модели эффективности школы, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, то есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Разработанные программы преимущественно ориентированы на совершенствование условий для удовлетворения образовательных потребностей обучающихся.

Одной из главных проблем, которую приходилось решать педагогическим коллективам, это работа со слабоуспевающими учащимися и обучающимися, имеющими проблемы в поведении. Чтобы разработать программы преодоления неуспеваемости, были проанализированы ее причины. Благодаря этой работе внимание педагогов было перераспределено с устранения пробелов в знаниях обучающихся, на деятельность самих обучающихся и способы приобретения ими знаний. В течение всего периода продолжалось консультационное сопровождение деятельности педагогических коллективов школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, 31 школа включена в сетевое профессиональное

взаимодействие (соглашения подписаны руководителями школ с низкими результатами обучения и школ, показывающих положительные результаты). В итоге за 2017 год в эффективный режим работы перешли 20 школ.

В 2018 году состоялись занятия постоянно действующего семинара «Развитие профессионализма педагога как условие достижения нового качества образования обучающихся» для руководящих и педагогических работников по темам: «Диагностика профессиональных затруднений педагогов и планирование методической работы по их устранению» (25.09.2018 – 90 участников из 11 городских округов и 13 муниципальных районов); «Выбор форм методической работы с педагогами» (24.10.2018 – 70 участников из 10 городских округов).

Совместно с кафедрой управления, экономики и правового регулирования в образовании КРИПКИПРО лабораторией научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы проведены занятия постоянно действующего семинара «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» по темам: «Оценка реализации программ повышения качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения» (03.10.2018 – 233 участников); «Обновление направлений реализации программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (занятие проведено 05.12.2018 с онлайн подключением – 65 подключений из 11 городских округов и 13 муниципальных районов, более 130 участников).

В 2018 г. были запланированы и проведены проблемно-ориентированные семинары: «Комплексная диагностика качества образовательной деятельности и проектирование программы перевода школы в эффективный режим функционирования» (21.11.2018 с подключением он-лайн из 20 территорий Кемеровской области – 144 участников); «Мотивация педагогов как условие повышения качества управленческой и педагогической деятельности» (проведен с он-лайн подключением 12.12.2018 – 65 подключений из 11 городских округов и 13 муниципальных районов области).

Востребованными в 2018 оказались межрегиональные веб-семинары: «Взаимодействие общеобразовательной организации с социальными партнерами в целях расширения возможностей развития и воспитания обучающихся» (24.10.2018 – 186 участников); «Мониторинг результативности реализации программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (23.08.2018 – 185 участников).

В 2018 г. ДПП ПК «Повышение качества образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами обучения и общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных усло-

виях» освоили 170 слушателей. В итоге программы повышения качества образования разработаны в 34 школах. В разработанных в 2018 г. программах особое внимание педагогическими коллективами уделялось активизации работы с семьями обучающихся, реализации социально-значимых инициатив и расширению социального партнерства и сетевого профессионального взаимодействия.

В рамках организационной и информационно-методической работы на сайте КРИПКиПРО в 2018 г. созданы «Сетевое профессиональное сообщество педагогических коллективов школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»; «Виртуальный консультационный центр». В сетевое профессиональное взаимодействие включены педагогические коллективы 34 школ, из них за 2018 г. в эффективный режим работы перешли 25 школ.

Сетевое профессиональное сообщество (группа участников, поддерживающих общение и ведущих совместную деятельность при помощи компьютеров, объединенных в сети Интернет; совокупность интеракций в виртуальной среде) создано на платформе Moodle и предполагает расширение интерактивного взаимодействия участников между собой. Доступ к материалам сетевого профессионального сообщества является открытым, то есть для получения материалов регистрация на сайте дистанционного обучения не требуется. Сетевое профессиональное сообщество представлено на сайте дистанционного обучения КРИПКиПРО разделами: новости, он-лайн консультация (форум), информация о мероприятиях, полезные ресурсы, проектирование и оценка реализации программ повышения качества образования, методические материалы для педагогов (по организации работы с обучающимися, имеющими низкую мотивацию к обучению, и др.) К материалам сообщества за 2018 год обращались 65 человек (подписаны 27), из них предоставили собственные материалы для размещения в сообществе всего – 14 человек, рекомендованы к размещению в сообществе – 7 материалов.

Виртуальный консультационный центр создан на странице лаборатории на официальном сайте КРИПКиПРО с целью оказания оперативной адресной консультационной помощи педагогам школ исследуемой группы. Данная форма позволяет организовать методическое пространство, которое создает оптимальный доступ к необходимой информации педагогам из отдаленных территорий. Ответы на распространённые вопросы опубликованы на сайте, помощь в решении отдельных вопросов относительно условий функционирования конкретных школ руководители и педагоги получили по электронной почте (за 2018-2019 гг. проведены 66 он-лайн консультаций). Наибольшую активность проявили руководители и заместители руководителей по УВР, методисты муниципальных методических служб из городских округов - Беловского, Полысаевского, Междуреченского, Юргинского, муниципальных районов – Новокузнецкого, Юргинского, Яйского. Вопросы касались устранения про-

фессиональных затруднений педагогов в работе с детьми с девиантным поведением и в работе с семьями обучающихся, организации проектной деятельности обучающихся, разработки и реализации программ повышения качества образования, планирования и анализа методической работы в школе, установлении социального партнерства и сетевого взаимодействия, практических аспектов использования разнообразных форм методической работы, и ряда частных вопросов по устранению академической задолженности обучающихся, использовании результатов ВПР в работе педагогического коллектива и др. Консультационную поддержку оказывали представители региональных профессиональных методических объединений, сотрудники лаборатории и структурных подразделений института (кафедры управления, экономики и правового регулирования в образовании, проблем воспитания и дополнительного образования, психологического и социально-педагогического сопровождения общего и специального (коррекционного) образования и другие).

В 2018 г. была разработана программа исследования отношения к изменениям на основе методики, включенной в сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд «Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов» (М. А. Пинская, 2013). В анкетировании приняли участие 55 общеобразовательных организаций из 9 городских округов и 8 муниципальных районов, анонимных участников – 7. Общее количество респондентов составило 206 человека, из них 24 директора, 45 заместителей директоров, 132 учителя и 5 других сотрудников (педагог-психолог, воспитатель и др.) Анализ активности педагогов показывает, что регулярно участвуют в мероприятиях различного уровня, в том числе с выступлениями, 44,7% педагогов (92 человека); среднюю активность проявляют 49,5% опрошенных (102 человека); редко участвуют в методических мероприятиях 5,8 % педагогов (12 человек). Анализ предложений по организации методических мероприятий на областном уровне в 2019 году показал, что большая часть опрошенных удовлетворена организованных лабораторией мероприятиями. В результате сделаны выводы о достаточно активной включенности педагогов в совместную разработку различных программ и планов. Однако необходимо способствовать обсуждению в педагогических коллективах проблем повышения качества преподавания. Следует также обратить внимание на тот факт, что получено несколько анонимных ответов от педагогов, которые отмечают негативные изменения отношений в коллективе. Необходимо поддерживать положительные изменения по планированию деятельности педагогических коллективов на основе анализа информации и в тоже время стимулировать их к достижению поставленных целей в соответствии с изменением образовательных результатов обучающихся, использования данных мониторинга для улучшения возможностей обучения и применения разнообразных данных об индивидуальном прогрессе обучающихся. Несмотря на положительные изменения в определении задач профес-

сионального развития с ориентацией на новые стратегии/технологии преподавания, проблемными остаются вопросы поддержки профессионального роста учителя, внутриорганизационного обучения педагогов и выделения школой времени для самообучения педагогов. Результаты исследования показывают необходимость выхода методического сопровождения непосредственно на уровень методической работы в школах. В своей работе мы учли пожелания респондентов в ответах на открытые вопросы и перевели 50% очных семинаров в формат вебинаров, организовали проведение выездных проблемно-ориентированных практически направленных семинаров, круглых столов с участием специалистов КРИПКиПРО (Беловский, Новокузнецкий, Юргинский ГО), организовали взаимодействие со специалистами Областного центра мониторинга качества образования, Кузбассобнадзора и Кузбасского регионального центра психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи «Здоровье и развитие личности». Поступали также и другие пожелания (организовать стратегические сессии по повышению качества образования и организовать вебинары по подготовке к ЕГЭ и ОГЭ для учителей-предметников из опыта работы учителей с хорошими результатами), над которыми работа будет продолжена.

В соответствии с предложениями участников по итогам исследования в 2019 г. методические мероприятия проводились в вариативных формах на выезде в территориях (Беловский, Новокузнецкий, Юргинский ГО), в том числе на базе отдельных школ, что способствовало поддержанию высокого уровня заинтересованности руководителей и педагогов в продуктивном взаимодействии с коллегами. В 2019 г. была продолжена работа постоянно действующего семинара «Развитие профессионализма педагога как условие достижения нового качества образования обучающихся», в итоге были проанализированы планы методической работы 65 школ, каждая из которых получила рекомендации по совершенствованию методической деятельности педагогов.

Участники круглого стола «Социальное партнерство и сетевое взаимодействие общеобразовательных организаций как эффективный механизм повышения качества образования» (27.03, 2019, г. Новокузнецк) обсудили расширение возможностей сетевого профессионального взаимодействия педагогов общеобразовательных организаций в открытой образовательной среде. Представители школ в своих выступлениях отразили новые векторы социального партнерства в развитии школ (в частности, социального партнерства и сетевого взаимодействия по вопросам адаптации в ОО детей-инофонов, билингвов и мигрантов), поделились практикой построения социального партнерства в общественно-активной школе, а также опытом сетевого взаимодействия в рамках реализации образовательных проектов («Открытая школа активного действия»). В формате блиц-докладов участники актуализировали перспективы сетевого взаимодействия образовательных организаций региона в будущем.

В рамках августовских мероприятий работников образования 14.08.2019 прошла мини-форсайт сессия «Управление изменениями в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», участниками которой стали руководящие и педагогические работники школ, методисты муниципальных методических служб (более 50 человек). Под руководством модераторов из числа сотрудников КРИПКиПРО, представителей муниципальных методических служб и руководителей школ участники в микрогруппах работали над построением «карт будущего». В итоге каждая микрогруппа презентовала «карту будущего» с учетом угроз, возможностей и т.д. На завершающем этапе участники пришли к заключению о том, что большую часть предложенных мероприятий каждый педагогический коллектив может реализовать своими силами или с привлечением социальных партнеров.

Совместно с МБУ ДПО «ИМЦ г. Юрги» был организован проблемно-ориентированный семинар на базе МБОУ «СОШ №10 г. Юрги» (16.10.2019), в рамках VIII Всероссийской научно-практической конференции «Научно-методическое сопровождение реализации ФГОС: опыт, проблемы, пути их преодоления» был организован воркшоп «Эффективные механизмы методической поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» при поддержке МБУ «Информационно-методический центр города Белово» на базе МБОУ «ООШ № 21 города Белово» (13.11.2019 — 72 участника).

Актуальная тематика и активные формы работы способствовали проявлению инициативности и личной заинтересованности процессом всех участников мероприятий в ходе интенсивного взаимодействия. В итоге участники дали высокую оценку формам проведения и практической направленности мероприятий, а также проявили интерес к продолжению диалога по рассмотренным вопросам. Педагогические коллективы школ были активно включены в сетевое профессиональное взаимодействие, которое носило продуктивный характер: в результате были опубликованы методические рекомендации. Во всех школах исследуемой группы увеличилось количество творческих групп, участники которых были ориентированы на анализ затруднений, соотнесение их со своим опытом и поиск способов их устранения. Мы проанализировали наполнение официальных сайтов школ, которые стали дополнительным источником информации. На основе проведенного анализа нами были отобраны официальные сайты 10 школ, ссылки на которые были размещены на интерактивной карте регионального проекта «Эффективный менеджмент» в подразделе «Управление организациями, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях и показывающими низкие образовательные результаты» (рисунок 1).

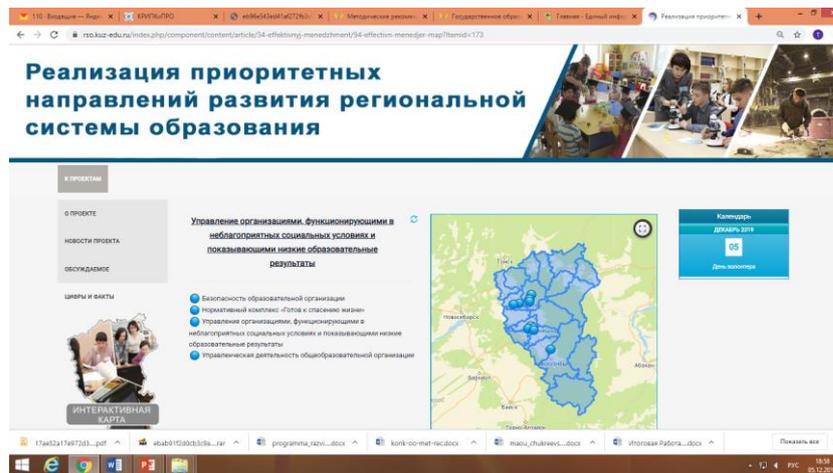


Рисунок 1 – Скриншот интерактивной карты регионального проекта «Эффективный менеджмент»

С 2016 по 2018 гг в целом в школах исследуемой группы увеличилась доля обучающихся, получивших по результатам ОГЭ отличные оценки с 6,58% до 9,38%, одновременно снизилась доля обучающихся, получивших неудовлетворительные оценки до 2,18%. При этом разрыв в средних значениях оценок в школах исследуемой группы и на областном уровне «сглаживается» (в 2016 расхождение в среднем составляло 0,29 балла, а в 2018 — 0,25 балла). Положительная динамика наблюдается и по результатам ЕГЭ: если в 2016 году не набравших минимальные проходные баллы было 10,09%, а «отличников» - 3,81%, то в 2018 доля обучающихся, которые не сдали ЕГЭ — 7,87%, а доля набравших от 80 до 99 баллов составила 5,27%.

Положительные изменения отмечаются в кадровых характеристиках, так, например, квалификацию «Менеджер в образовании» в 2016 квалификацию имели лишь 25 человек, а в 2018 - 44 человека. Педагоги стали активнее принимать участие в работе конференций (2016 — 32 человека, 2018 — 56 человек) и конкурсах профессионального мастерства (2016 — 87 участников, 2018 — 113 участников).

Изменения в материально-технической базе школ исследуемой группы не значительны. За счет средств субсидии из федерального бюджета и финансирования из государственной программы «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014-2025 годы в 65 школ приобретено компьютерное оборудование. Единичными остаются случаи получения школами грантовой поддержки, например, МБОУ «СОШ № 19 с углубленным изучением отдельных предметов» г. Междуреченска получен грант «Рыбаков фонд» в номинации «Школа — центр социума»).

В 2019 году из списка школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, выбыли 25 общеобразовательных организаций, в том числе 5 — включенных в региональную программу, 18 — получавших методическую поддержку на муниципальном и региональном уровне улучшения кадро-

вых условий и изменения контингента обучающихся, 2 – реорганизованы. Несмотря на положительные результаты, список школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в регионе увеличивается с 2016 года (с 59 школ), т. к. за этот период в муниципалитетах активизирована работа по идентификации школ, и, вместе с тем, в соответствии с региональным планом разработаны муниципальные планы/дорожные карты по поддержке школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, что обеспечивает преемственность нашей деятельности.

***Проект решения по вопросу «О результативности работы
лаборатории НМС по переводу школ, функционирующих
в неблагоприятных социальных условиях,
в эффективный режим работы»***

1. Разработать модуль ДПП ПК для руководителей, заместителей руководителей и методистов ММС, специалистов муниципальных органов управления образованием, курирующих работу школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

*Ответственный: заведующая лабораторией А. А. Давыденко;
Сроки исполнения: сентябрь 2020 г.*

2. Подготовить методические рекомендации для руководителей и заместителей общеобразовательных организаций по планированию и анализу методической работы в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

*Ответственный: А. А. Давыденко;
Сроки исполнения: февраль 2020 г.*

3. Составить электронный сборник материалов по организации деятельности педагогических коллективов школ по переходу в эффективный режим работы.

*Ответственный: А. А. Давыденко;
Сроки исполнения: май 2020 г.*

4. Организовать сетевое взаимодействие с Центром психолого-медико-социальной службы с целью изучения мотивации педагогов по переходу в эффективный режим работы.

*Ответственный: А. А. Давыденко;
Сроки исполнения: март 2020 г.*