



Управление качеством образования в ОО на основе результатов мотивирующего мониторинга и индекса качества образования

Молчанова Татьяна Вячеславовна | зав.центром развития профессиональных компетенций руководителей и системных изменений в образовании
Красноярского краевого ИРО

Требования к системе оценивания

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ:

- Когнитивные, регулятивные, коммуникативные, личностные действия
- Способность использовать приобретенные знания, умения, отношения и ценности в своих практических и познавательных целях обучения

КРИТЕРИАЛЬНОСТЬ:

Критерии достижения планируемых результатов (уровневые, используются при тематическом и итоговом оценивании)

ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ:

Обоснованность оценивания (балльное, уровневое, отметочное)

Опора на нормативные локальные акты ОО

ОТКРЫТОСТЬ:

Понимание предназначения системы оценивания всеми участниками образовательных отношений

Модель ВСОКО

Определены функции участников образовательных отношений

Определены условия и границы применения результатов оценки

ГИБКОСТЬ:

Приоритет сочетания количественного и качественного измерения

Смещение акцентов с традиционного подтверждения результатов к преимущественной оценке приращения результатов

Приоритет стратегических управленческих решений на основе анализа и прогнозирования тенденций изменения качества образования

Какие внешние вызовы влияют на систему оценивания образовательной организации?



Программные и нормативные документы на уровне РФ и региона (ФЗ, постановления, указы, распоряжения, программы развития, концепции управления качеством образования и др.)

ФГОСы и Федеральные основные образовательные программы

Оценочные процедуры:

- Мониторинговые процедуры системы образования РФ (например, всероссийские проверочные работы в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, мотивирующий мониторинг, индекс качества общего образования и др.)
 - Процедуры государственной итоговой аттестации
 - Мониторинговые (диагностические) процедуры системы образования субъекта РФ (например, краевые диагностические работы, групповой проект и т.д.)
 - Аккредитационный мониторинг
 - Аттестационные процедуры педагогических и управленческих кадров
 - Самодиагностика федерального проекта «Школа Минпросвещения России»
 - Диагностические процедуры федеральных проектов (например, проект «Цифровая образовательная среда»)
- и другие



МОТИВИРУЮЩИЙ МОНИТОРИНГ – СОВОКУПНОСТЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ, СБОРА ДАННЫХ, ПЕРВИЧНОЙ ОБРАБОТКИ СОБРАННОЙ ИНФОРМАЦИИ, ЕЕ СИСТЕМАТИЗАЦИИ, АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

ЦЕЛИ

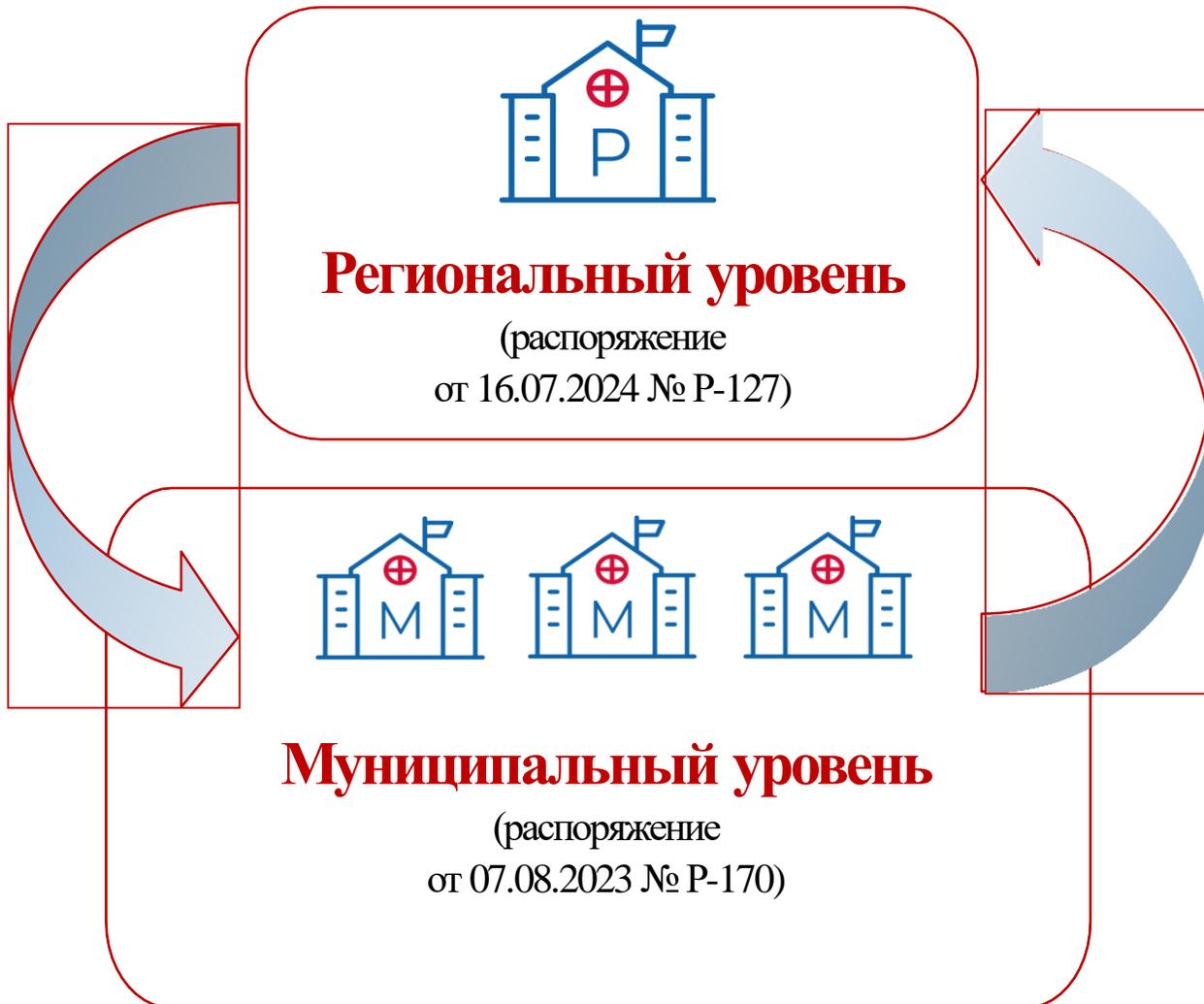
- формирование системы управления качеством общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей;
- создание условий для профессионального развития руководителей сферы образования;
- достижение целей и целевых показателей в сфере образования;
- повышение роли исполнительных органов субъектов РФ, осуществляющих государственное управление в сфере образования, в достижении целевых показателей национальных целей развития.

ЗАДАЧИ

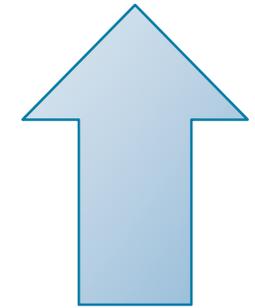
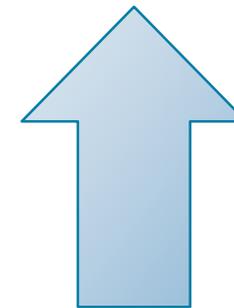
- модификация и совершенствование подходов к управлению качеством общего образования;
- модификация и совершенствование подходов к оценке системы управления качеством образования;
- разработка и внедрение прозрачных и однозначно трактуемых показателей оценки системы управления качеством образования;
- создание единой концептуально-методологической основы принятия управленческих решений;
- развитие механизмов анализа, интерпретации и использования результатов мониторинговых процедур руководителями и ключевыми группами специалистов.



СИСТЕМА МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА



**РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО
ОРГАНА СУБЪЕКТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



**Результаты
муниципального
органа управления
образованием**

**Результаты
муниципального
органа управления
образованием**

МОТИВИРУЮЩИЙ МОНИТОРИНГ МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЯ

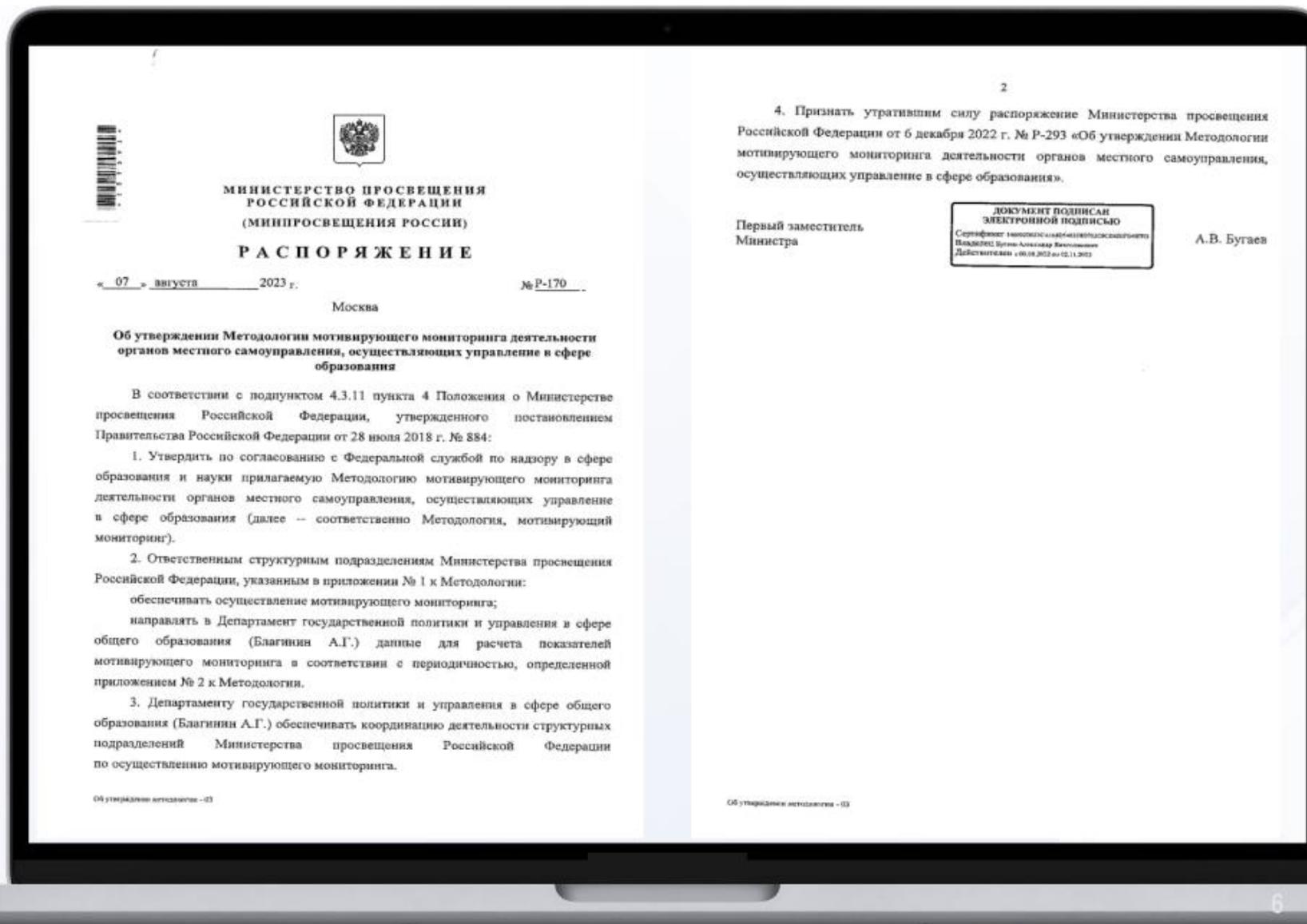
Направления

➤ Создание условий
для достижения результатов

➤ Достижение учебных
и воспитательных результатов

➤ Организация
рабочих процессов

27 показателей



II. Показатели достижения учебных и воспитательных результатов

- 18. Достижение минимального уровня подготовки, %
- 19. Достижение высокого уровня подготовки, %
- 20. Образовательное равенство, %
- 21. Функциональная грамотность, %
- 26. Доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием, в общей численности детей в субъекте Российской Федерации, %

Уровень объективности оценки образовательных результатов, %

Доля выпускников, сдававших на государственной итоговой аттестации предметы, соответствующие приоритетным направлениям проектов технологического суверенитета (физика, химия, биология, информатика), в общей численности выпускников, %



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

АНАЛИЗ ИТОГОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО МУНИЦИПАЛИТЕТАМ

- выявление лучших практик управления муниципальной системой образования
- определение «проблемных зон», негативно влияющих на результаты региона

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

- выявление успешных управленческих решений для тиражирования
- определение «проблемных» показателей для муниципальных органов управления образованием, выявление причин

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- выявление позитивных эффектов от принятых управленческих решений
- определение показателей, требующих внимания (отрицательная динамика)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

- для оценки эффективности деятельности муниципальных руководителей, в т.ч. при согласовании назначения
- при аттестации муниципальных служащих
- для поддержки «отстающих» муниципальных управленческих команд



ИНДЕКС КАЧЕСТВА ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

с 01.09.2024 вступают в силу

- **Федеральный закон № 468-ФЗ от 04.08.2023**
«О внесении изменений в статьи 97 и 98
Федерального закона «Об образовании в
Российской Федерации»;
- **Постановление Правительства РФ
от 30.04.2024 № 556**
«Об утверждении перечня мероприятий по оценке
качества образования и Правил проведения
мероприятий по оценке качества образования»;
- **Постановление Правительства РФ
от 17.02.2024 № 182**
«Об утверждении Правил формирования и ведения
государственной информационной системы
«Федеральная информационная система оценки
качества образования».

Мероприятия по
оценке качества
образования
федерального уровня

ВСЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ
**ТОЛЬКО ПО
СОГЛАСОВАНИЮ
С РОСОБРНАДЗОРОМ**

▼
ВПР

или

НИКО

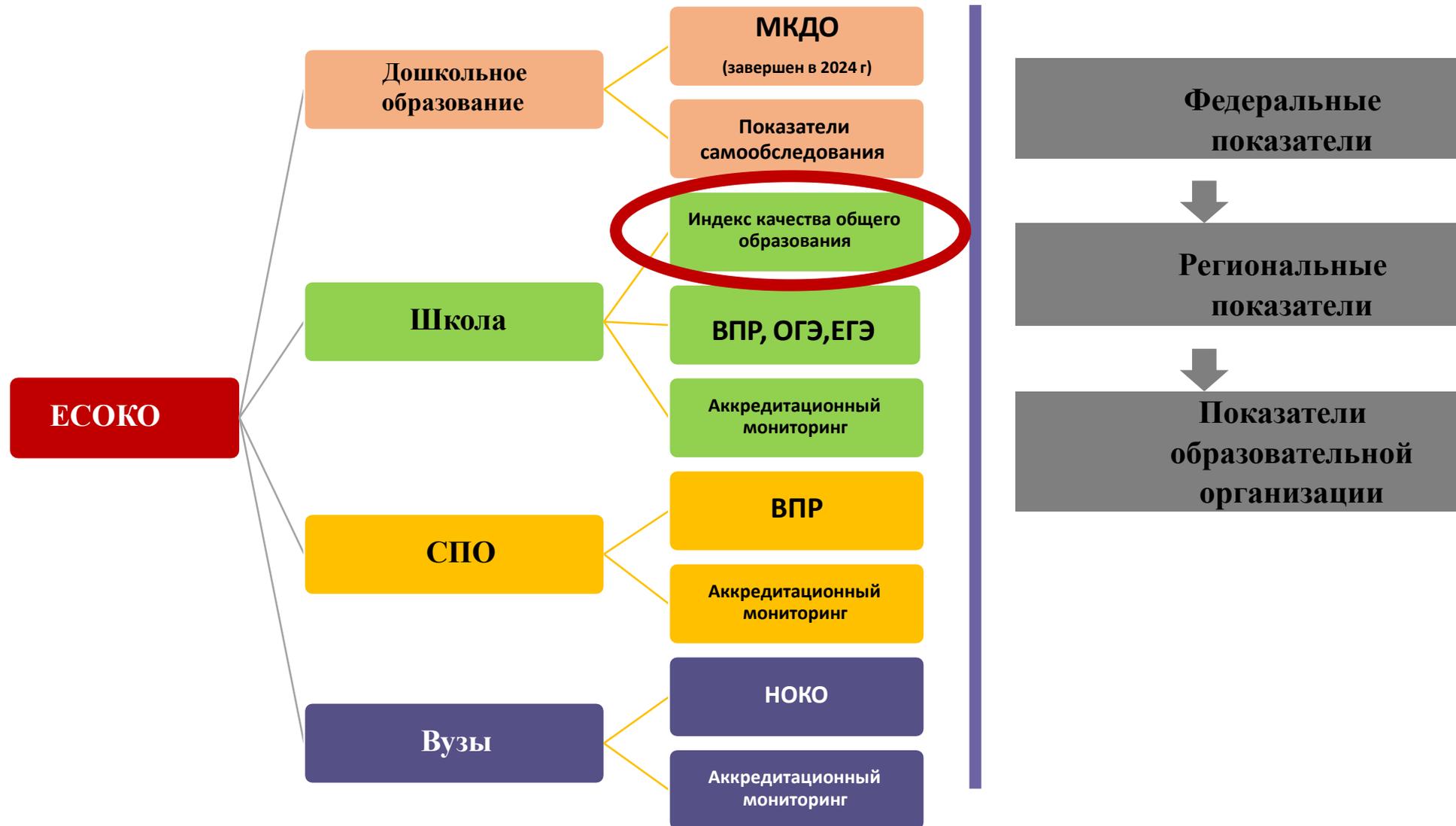
или

ВПР СПО

~~МУНИЦИПАЛЬНЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОЦЕНКЕ
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ~~



РОСОБРНАДЗОР: ЕСОКО





СТРУКТУРА ИНДЕКСА КАЧЕСТВА ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

3 направления

Образовательные результаты

Результаты обучения

17 показателей

Результаты воспитания

5 показателей

Профессиональное самопределение

8 показателей

9 критериев

Кадровый потенциал

Компетентность учителей

7 показателей

Квалификация учителей

2 показателя

Обеспеченность учителями

2 показателя

69 показателей

Образовательная среда

ЭИОС

2 показателя

МТО

23 показателя

Психологический климат

3 показателя



КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Компетентность

Доля учителей **математики, русского языка, химии, физики, биологии**, имеющих базовый уровень компетенций и выше

Доля классных руководителей, имеющих базовый уровень и выше компетенций, необходимых для **осуществления воспитательной деятельности**

Квалификация

Доля учителей, имеющих **первую или высшую квалификационные категории (НОО)**

Доля учителей, имеющих **первую или высшую квалификационные категории (ООО, СОО)**

Обеспеченность

Доля **молодых учителей до 35 лет**

Доля **фактически занятых ставок учителей** в общем числе ставок учителей



СМЫСЛ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Образовательные результаты

- Содержание обучения и воспитания
- Методика и технологии
- Профориентационная работа
- Качество учебников, образовательных ресурсов, методических материалов
- Индивидуализация образования
- Работа с отстающими обучающимися
- Использование результатов оценочных процедур
- Интеграция основного и дополнительного образования

Кадровый потенциал

- Меры материального и нематериального стимулирования
- Методическое сопровождение
- Адресная система повышения квалификации
- Качество педагогического образования в регионе
- Наличие системы прогноза потребности в педагогических кадрах
- Заказ на целевое обучение
- Комфортность психологического климата и условий труда
- Наставничество

Образовательная среда

- Обеспеченность образовательными ресурсами
- Наличие электронных сервисов для обучающихся и педагогов
- ИКТ-компетентность учителей
- Наличие интернета
- Комфортность условий
- Применение подходов инструментальной дидактики



ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Высокий уровень

110 – 140 баллов

Средний уровень

70 – 109 баллов

Низкий уровень

Менее 70 баллов

РОСОБРНАДЗОР

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

**СУБЪЕКТЫ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

РЕГИОНЫ

МУНИЦИПАЛИТЕТЫ

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

МНОГО МОНИТОРИНГОВ



ОДИН МОНИТОРИНГ



РАБОТА С РЕЗУЛЬТАТАМИ

Выявление причин недостижения порогового значения каждого показателя

Разработка комплекса мер по достижению порогового значения каждого показателя

Корректировка (разработка) программы развития

Разработка плана основных мероприятий

Ежегодное проведение внутренней оценки качества образования в каждой образовательной организации на основе методологии Индекса качества образования РФ

Пример

Достижение минимального уровня подготовки

Показатель характеризует качество образования, повышение доли успешных обучающихся на всех уровнях общего образования в субъекте РФ

Значение показателя определяется по формуле:

$$П22 = \frac{НР ВПР + НР ОГЭ + НР ЕГЭ}{К ВПР + К ОГЭ + К ЕГЭ} \times 100\%$$

где:

НР ВПР – количество участников ВПР, преодолевших границу низких результатов ВПР, рассчитанное с поправкой на уровень объективности результатов ВПР, в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.;

НР ОГЭ – количество участников ОГЭ, преодолевших границу низких результатов ОГЭ, рассчитанное с поправкой на уровень объективности результатов ОГЭ, в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.;

НР ЕГЭ – количество участников ЕГЭ, преодолевших границу низких результатов ЕГЭ, в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.;

К ВПР – количество участников ВПР в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.;

К ОГЭ – количество участников ОГЭ в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.;

К ЕГЭ – количество участников ЕГЭ в отчетном периоде (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.

ПОКАЗАТЕЛЬ: Достижение минимального уровня подготовки

Цель деятельности по достижению результата на уровне МСО	Что необходимо предпринять в рамках муниципального образования для достижения цели
Снижение доли неуспешных обучающихся во всех параллелях на всех уровнях общего образования	<ul style="list-style-type: none">■ Провести анализ результатов оценочных процедур ВПР, ГИА (ОГЭ, ЕГЭ) для выявления системных дефицитов обучающихся муниципалитета (предметных, метапредметных).■ Выявить причины детской учебной неуспешности (педагогические, психологические, социальные).■ Скорректировать содержание деятельности РМО/ГМО по подбору и оценке эффективности методик, приемов, используемых педагогами-предметниками.■ Обеспечить содержательную подготовку педагогов в рамках деятельности РМО/ГМО для достижения обучающимися образовательных результатов, требуемых ФГОС.■ Проанализировать ВСОКО на соответствие текущих оценок и результатов внешних оценочных процедур в части соотнесения критериев и требований к работам обучающихся по всем предметам.■ Организовать методическую подготовку педагогов по качественной работе с результатами оценочных процедур (урок в деятельностном подходе).■ Организовать выборочный мониторинг обеспечения условий для устранения детской учебной неуспешности (проводить регулярно).

ПОКАЗАТЕЛЬ: Достижение минимального уровня подготовки

Цель деятельн. по достижению результата на уровне ОО	Что необходимо предпринять на уровне ОО для достижения цели
Снижение доли неуспешных обучающихся во всех параллелях на всех уровнях общего образования	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Скорректировать ВСОКО с учетом соотношения критериев оценивания ученических обр. результатов.<input type="checkbox"/> Провести содержательный и комплексный анализ результатов ВПР, ГИА (ОГЭ, ЕГЭ), выявить причины учебной неуспешности.<input type="checkbox"/> Проанализировать соответствие текущих оценок и результатов внешних оценочных процедур в части критериев и требований к работам обучающихся (обеспечить единство понимания критериев оценивания всеми педагогами ОО).<input type="checkbox"/> Скорректировать рабочие программы учителей-предметников в ОО в части критериев оценки и форматов предоставления содержательной обратной связи.<input type="checkbox"/> Обеспечить подбор содержания (заданий, текстов и способов работы) для формирования и развития различных типов образовательных результатов.<input type="checkbox"/> Скоординировать работу педагогов по планированию оценивания образовательных результатов, выносимых на текущее, тематическое и промежуточное оценивание.<input type="checkbox"/> Организовать (и включить во ВСОКО) мониторинг процесса обучения (содержание, технологии) в ОО.<input type="checkbox"/> Организовать методическую подготовку педагогов по качественной работе с результатами оценочных процедур.

Пример

Образовательное равенство

Показатель характеризует качество образования, снижение дифференциации в результатах обучения в субъекте РФ

Значение показателя (П24) определяется по формуле

$$П24 = \frac{Д_{нижн}}{Д_{верхн}} \times 100\%,$$

где:

Днижн – доля обучающихся в 25% общеобразовательных организаций, показывающих наихудшие результаты по итогам ВПР (нижний квартиль общеобразовательных организаций), преодолевших границу низких результатов в ВПР, рассчитанная с поправкой на уровень объективности низких результатов (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), проценты;

Дверхн – доля обучающихся в 25% общеобразовательных организаций, показывающих наилучшие результаты по итогам ВПР (верхний квартиль общеобразовательных организаций), преодолевших границу низких результатов в ВПР (на основе данных ФИС ГИА и приема, ФИС ОКО, источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), проценты.

Пример

Доля обучающихся, по которым осуществляется ведение цифрового профиля

Показатель характеризует качество образования, в субъекте РФ

Значение показателя (П51) определяется по формуле:

$$П51 = \frac{У_{ц}}{У} \times 100\%,$$

где:

У_ц – численность обучающихся по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования (государственные и муниципальные организации), по которым осуществляется ведение цифрового профиля в государственных, в том числе региональных (ведомственных), информационных системах в соответствии с требованиями, установленными Минпросвещения России и/или Минцифры России или региональным нормативным актом, требования которого не противоречат установленным на федеральном уровне, за исключением обучающихся, обработка персональных данных которых не осуществляется в информационных системах в соответствии с действующим законодательством, а также дублирующих цифровых профилей (на основе данных федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды (платформа ЦОС), источник данных - Министерство просвещения Российской Федерации 1 раз в квартал 68 Методология - 03 Федерации), чел.;

У – численность обучающихся по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования (государственные и муниципальные организации) за исключением обучающихся, обработка персональных данных которых не осуществляется в информационных системах в соответствии с действующим законодательством (на основе данных федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды (платформа ЦОС), источник данных - Министерство просвещения Российской Федерации), чел.

В рамках данных указаний до момента вступления в силу нормативного акта Минпросвещения России и/или Минцифры России, утверждающего требования по ведению цифрового профиля, а также в течение 1 года со дня вступления в силу указанного нормативного акта (переходный период, предназначенный для доработки региональных (ведомственных) информационных систем в соответствии с установленными требованиями) под цифровым профилем понимается состав данных в региональной (ведомственной) информационной системе, позволяющих однозначно идентифицировать обучающегося, необходимых и достаточных для использования при организации образовательного процесса и возникающих образовательных отношений, обязательность заполнения которых установлена региональными нормативными актами.

Пример показателя «ММ»

Функциональная грамотность

Показатель характеризует достижение определенного уровня развития функциональной грамотности в субъекте РФ

Значение показателя определяется по формуле:

$$П25 = \frac{\sum_{i=1}^N П25 \text{ Задание } i * K i}{\sum_{i=1}^N K i}$$

где:

Задание 1, ... Задание N - задания ВПР, в которых оценивается умение применять полученные знания в практических ситуациях;

П25 Задание i – процент выполнения Задания i, рассчитанный с поправкой на уровень объективности результатов процедур оценки качества образования федерального уровня (ВПР) (на основе данных ФИС ОКО источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), проценты;

K i – количество участников ВПР, решавших Задание i (на основе данных ФИС ОКО источник данных – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки), чел.

Пример показателя «ИКО»

Функциональная грамотность

1.1.17

Доля обучающихся 4-8 классов, правильно выполнивших практикоориентированные задания в рамках ВПР, в общей численности обучающихся, выполнивших диагностическую работу в рамках ВПР, включающую в себя практикоориентированные задания .

Значение показателя рассчитывается как отношение количества обучающихся 4-8 классов, правильно выполнивших практикоориентированные задания в рамках ВПР, к общему количеству обучающихся, выполнивших диагностическую работу в рамках ВПР, включающую в себя практикоориентированные задания, умноженное на 100 %.

$$Д = \frac{а}{б} \times 100$$

Показатель рассчитывается по формуле:

Д - значение показателя Индекса;

а - количество обучающихся 4-8 классов, правильно выполнивших практикоориентированные задания в рамках ВПР, включающую в себя практикоориентированные задания. рамках ВПР;

б - общее количество обучающихся, выполнивших диагностическую работу в рамках ВПР, включающую в себя практикоориентированные задания.



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

Показатель _____

Цель деятельности (задачи) по достижению результата на уровне ОО	Что необходимо предпринять на уровне ОО для достижения цели	Подтверждение результата Как понять, что планируемый результат достигнут?
	1 четверть 2 четверть 3 четверть 4 четверть	
	ВСОКО (процедуры/ инструменты оценки)	

ПОКАЗАТЕЛЬ: Функциональная грамотность

<p>Показатель характеризует КО, по результативности обучающихся решать практикоориентированные задания (ФГ)</p>	<p>Что необходимо предпринять на уровне ОО для достижения цели</p>
<p>- % выполнения заданий ВПР на функциональную грамотность (по 4 видам) - Доля учащихся, проявляющих умения решать задания (по 4-м видам ФГ) - Наличие в ВСОКО процедур, позволяющих обеспечивать формирование и развитие ФГ, а также выявлять уровень развития ФГ - Доля педагогов, владеющих формами, содержанием, видами и способами деятельности по формированию ФГ</p>	<p>- Провести содержательный и комплексный анализ результатов ВПР, ОГЭ, ЕГЭ в части выполнения заданий практической направленности, выявить основные затруднения обучающихся и установить возможные причины - Провести анализ ООП (ВСОКО), на наличие «мест» формирования – развития – оценки ФГ на всех уровнях образования (ЧГ, МГ, ЕНГ, ФГ, ...) - Обеспечить насыщение образовательного пространства ОО событиями, позволяющими развивать разные виды ФГ (проявлять сформированность результатов) - Обеспечить подбор содержания (заданий, текстов и др.) и способов (методик, инструментов и др.) для формирования и развития ФГ - Скоординировать деятельность педагогов (преподающих в одной параллели, в возрастной группе обучающихся), которые в единстве формируют-развивают-оценивают образовательные результаты (в т.ч. ФГ) - Включить во ВСОКО формат анализа урока/внеурочного занятия, который учитывает спектр методических приемов, способов по достижению ФГ - Организовать (включить во ВСОКО) мониторинг процесса обучения (содержание, технологии) в ОО - Организовать курсовую подготовку педагогов (методич. работу) по качественной работе с результатами оценочных процедур.</p>

Пересмотреть вопрос обеспечения функционирования ВСОКО не только с позиции обязательного выполнения требований законодательства об образовании (формально разработанные локальные нормативные акты, отсутствие адекватных аналитических материалов и т.д.), а в первую очередь с позиции максимального использования ресурсов ВСОКО для повышения эффективности управления качеством образования

Возможности методического сопровождения управленческих команд ОО и МСО

Направление: Управление качеством образования. ВСОКО

№	Наименование	Форма обучения	К-во часов	Руководитель
1	Программа ПК «ВСОКО – инструмент управления качеством образования ОО»	очно-заочно	58	Молчанова Т.В. Езовских О.В.
2	Программа ПК «Эффективное управление: внедрение практики смешанного обучения в ОО»	очно-заочно	40	Моисеенко О.С.
3	Интенсив «ВСОКО инструмент управления качеством образования в школе в условиях реализации обновленных ФГОС»	очно	По согласованию	Команда ЦРПКРиСИО
4	Развивающая экспертиза «Оценка функционирования ВСОКО в ОО» Развивающая экспертиза «Полнота реализации обновленных ФГОС (управленческий аспект)»	очно	По согласованию	Молчанова Т.В. Болотова Т.В. Руднева Л.А.
5	Семинар «Механизмы управления качеством образования на муниципальном и школьном уровне»	дист.	8-36	Молчанова Т.В.
6	Стажировка «Поддерживающее оценивание: практика работы с техниками формирующего оценивания в начальной и основной школе» (г.Канск)	очно	48-72	Молчанова Т.В.

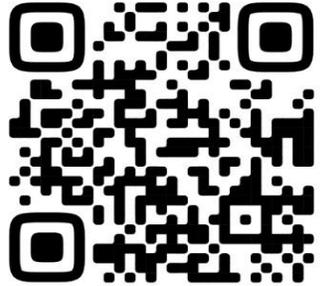
Заказать сопровождение (семинар, интенсив, курс ПК, тренинг, игру и т.д.) или подать заявку на услуги

<https://clck.ru/33YCSJX>



Институт развития образования всегда рад помочь вам в достижении самых амбициозных целей

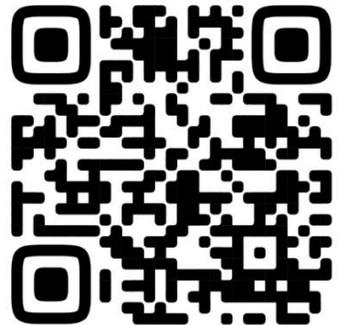
Необходимо подготовить специалиста к выполнению новых профессиональных задач? Обучение на программах профессиональной переподготовки даст необходимые знания и умения:



Для обеспечения непрерывного повышения профессионального уровня педагогической или управленческой команды школы выберите ту программу повышения квалификации, которая необходима вам прямо сейчас:



Нет необходимой программы в перечне или необходим особенный курс или семинар под особенную задачу? Сообщите нам об этом, и мы найдем лучшее решение для вас



Отдел внебюджетных услуг маркетинга и развития Института развития образования

Эл. почта pozdneyakova@kipk.ru, телефон +7 (391) 206-99-19, добавочный 140



КРАСНОЯРСКИЙ
ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Молчанова Татьяна Вячеславовна, заведующий центром развития профессиональных компетенций руководителей и системных изменений в образовании Красноярского краевого ИРО

Е-MAIL: molchanova@kipk.ru; Телефон: 8 (391) 206-99-19 (доб.171)