Утверждено на заседании НУМС
АОУ РС(Я) ДПО ИРОиПК
от 12 ноября 2020 г., протокол № 2

О подготовке управленческих команд по повышению качества образования муниципальных районов и городских округов Республики Саха (Якутия)

Подготовка не менее 10 управленческих команд по повышению качества образования муниципальных районов и городских округов Республики Саха (Якутия) должна проводиться в рамках мероприятия 7.2.2. «Организация повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей) не менее 10 процентов общеобразовательных организаций РС(Я)» подпрограммы 7. **«Учительский рост»** Плана мероприятий по реализации государственной программы "Развитие образования Республики Саха (Якутия) на 2020-2024 годы и на плановый период до 2026 года".

Руководители образовательных организаций, муниципальных управлений образования - ключевые фигуры, от которых в современной ситуации зависит функционирование и развитие организаций. Современный руководитель является воплощением трех позиций – идейного лидера, менеджера и организатора образовательной деятельности. Он занимается административной, экономической, финансовой, юридической, хозяйственной, образовательной деятельностью. Поэтому необходимо формирование и развитие целого комплекса его педагогических и управленческих компетенций. Для обеспечения высокого качества образования в современных школах нужны конкурентоспособные, с высоким уровнем профессиональной подготовки руководители, умеющие ответственно и профессионально действовать в современных условиях.

В республике 641 директор школ, лицеев и гимназий, из них 20 директоров специальных коррекционных школ, 6 частных негосударственных. 44,2% руководителей предпенсионного и пенсионного возраста, имеют стаж 3 года и менее -32,6%, 37,4% - со стажем на должности директора более 10 лет, 58,8% - руководители-женщины, 71,3% - руководители сельских школ.

Директора ОО в соответствии с ЕКС имеют дипломы профессиональной переподготовки по профилю деятельности, также периодически проходят повышение квалификации на различных курсах ПК, в т.ч. за пределами РС (Я) и РФ. Более 15 лет на базе Института проводится целенаправленная работа по профессиональной переподготовке «Менеджмент в образовании» руководящих кадров образовательных учреждений. Практическая часть курсов ПП проводится с участием сетевых руководителей, привлекаемых к образовательной деятельности из числа наиболее опытных и успешных директоров школ г. Якутска и республики. Одним их эффективных **форм работы с управленческими кадрами стало проведение мониторинга эффективности руководителей школ.**

Основными целями проведения регионального мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций являются:

- Совершенствование кадрового состава общеобразовательных организаций;
- Развитие пофессиональных компетентностей руководителей образовательных организаций.

Предметом мониторинга являются результаты деятельности ОО, руководителя и условий, в которых осуществляется функционирование образовательных организаций Республики Саха (Якутия). При проведении мониторинга эффективности руководителей ОО учитываются

специфика образовательных организаций:
- ступени образования (начальная школа, основная школа, средняя общеобразовательная школа);
- доступность и отдаленность школ (отдельно оценивалась эффективность руководителей арктических и северных школ).

Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Республики Саха (Якутия) выявил как успешные, так и проблемные зоны: по некоторым показателям получены уровни ниже среднего. Особое внимание надо уделить работе руководителей с кадровым резервом, так как у 64,2% руководителей общеобразовательных организаций по показателю «Формирование кадрового резерва» результаты ниже среднего уровня: руководители ОО ведут недостаточную работу по профессиональному развитию педагогов и профориентации обучающихся. Ниже среднего уровня значение получено по показателю «Подготовка высокого уровня». Этот показатель свидетельствует о том, что только в образовательных организациях повышенного уровня (гимназии, лицеи) организована более целенаправленная и эффективная работа по поддержке способных обучающихся.

Трудности испытывают руководители школ по управлению в условиях цифровизации образовательной среды, внедрения инновационных технологий обучения: не во всех школах используется автоматизированный электронный документооборот, реализуется сетевое образование, применяются дистанционные технологии для обучения детей с ОВЗ. Здесь одной из проблем является низкая скорость Интернета во многих школах. В процентном соотношении мало образовательных организаций, в которых руководители оборудовали кабинеты «Технологии» под новое содержание (робототехнику, компьютерный дизайн и т.п.), создали учебно-опытные участки.

По итогам оценки уровня квалификации (управленческих знаний) руководителей образовательных организаций выявлены дефициты и в области психолого-педагогического обеспечения основ образовательного процесса в общеобразовательной организации. Оценка профессионализма руководителей (деловые качества, профессионально-ценностные ориентации, общие и специальные способности, управленческие умения) показала, что необходимо совершенствовать умения по организации внеучебной деятельности, планированию, принятию и реализации решений, обеспечению деятельностью учащихся и эффективному взаимодействию с вышестоящим начальством.

По результатам мониторинга разрабатываются адресные рекомендации. Из 579 руководителей 86,3% в основном исполнили адресные рекомендации 2019 года, что привело к положительной динамике по показателям и индикаторам 2020 года.

В целом, полученные результаты мониторинга позволили:

- определить проблемные направления в деятельности руководителей образовательных организаций и ориентировать систему дополнительного профессионального образования на решение данных проблем;
- выявить эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих более высокий потенциал и «стартовые» позиции в реализации задач Указа, способных стать лидерами в обеспечении целевых показателей развития системы образования Республики Саха (Якутия).

Исходя из вышеизложенного, актуализируется необходимость разработки проекта «**Драйверы инноваций**» по командному обучению с использованием ресурса новых методических позиций (супервизии), наставничества, горизонтального методического взаимодействия руководителей, организации процедур взаимной диагностики и самодиагностики профессиональных дефицитов.

Командный подход обучения и повышения квалификации основывается на новых позициях, которые направлены на создание уникальной, вариативной, саморазвивающейся педагогической команды, которая будет формировать образовательное пространство. Очень

важно, чтобы в дальнейшем, в команде появились специалисты, способные осуществлять системные изменения в целом, в других отраслях, обладающих креативным мышлением и навыками стратегического планирования, проектирования, коллаборации, командной работы.

Командное обучение будет способствовать мотивации руководителей образовательных организаций и работников муниципальных образовательных систем к развитию своих организаций в соответствии с задачами и приоритетами, определенными в национальном проекте в сфере образования, в том числе к повышению качества образования региона.

Командное обучение проводится в рамках проекта «Драйверы инноваций».

Описание проекта «Драйверы инноваций»

№	Пункт	Содержание
	Название проекта	**«Драйверы инноваций»**
	Тематическая область	Образование
	Инициатор проекта	АОУ РС (Я) ДПО «Институт развития образования и повышения квалификации им. С.Н. Донского-II» http://iroipk-sakha.ru/
	Ф.И.О. и должность руководителя организации	Павлов Ньургун Михайлович, директор
	Финансирование	2021 – 3500 т.р. 2022 – 3500 т.р. 2023 – 3500 т.р. 2024 – 3500 т.р.
	Участники проекта	**2021 – 10 МР и ГО;** **2022 - 6 МР и ГО;** **2023 - 9 МР и ГО;** **2024 – 11 МР и ГО.** ИТОГО: **36 МР и ГО.** **2021 - 1 год** 1. Верхневилюйский 2. Жиганский 3. Мегино-Кангаласский 4. Намский 5. Нюрбинский 6. Алданский 7. Вилюйский

		8. Горный 9. Томпонский 10. Кобяйский **2022 – 2 год** 1. Амгинский 2. ГО г. Жатай 3. ГО город Якутск 4. Ленский 5. Мирнинский 6. Олекминский **2023 – 3 год** 1. Нерюнгринский 2. Оймяконский 3. Среднеколымский 4. Сунтарский 5. Таттинский 6. Усть-Алданский 7. Усть-Майский 8. Хангаласский 9. Чурапчинский **2024 – 4 год** 1. Абыйский 2. Аллаиховский 3. Анабарский 4. Булунский 5. Верхнеколымский 6. Верхоянский 7. Момский 8. Нижнеколымский 9. Оленекский 10. Усть-Янский 11. Эвено-Бытантайский
	Сроки реализации проекта	2021-2024 гг.
	Контактная информация организации-заявителя	677000, Республика Саха (Якутия), г. Якутск, проспект Ленина, 3, тел./факс: (4112) 42-20-69, Адрес электронной почты: iroipk@gov14.ru

	Описание исполнителя	Автономное образовательное учреждение Республики Саха (Якутия) дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и повышения квалификации имени С.Н. Донского -II». Дата создания: 2010. Институт развития образования и повышения квалификации осуществляет подготовку и переподготовку педагогических кадров, научно-методическое обеспечение приоритетных направлений модернизации системы образования, создает культурно-образовательную, информационную среду в регионе. В Институте ежегодно обучается свыше 12 тысяч педагогических работников. Институт располагает квалифицированным персоналом. На курсы квалификации привлекаются лекторы из ведущих вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Красноярска и др. городов, лучшие учителя России. Применяются различные формы повышения квалификации: «Дни ИРО и ПК» в муниципальных с охватом всех поселений улуса педагогической экспедицией, исследованием, консультацией, переговорной площадкой, практическими занятиями для детей, обучающихся, родителей, педагогов, всего населения. Летний институт, Южно-Якутский образовательный форум. Институт проводит республиканские профессиональные конкурсы «Учитель года, «Воспитатель года», «Педагог-психолог», «Лучший педагог специального образования РС (Я)», «Педагог-библиотекарь». Только в нашей республике проводятся республиканский конкурс «Методист года», форум и конкурс «Я-педагог» мужчин-педагогов дошкольных образовательных организаций. 2 год проводится конкурс учительских команд «Метотурнир». Институт также курирует конкурсы общеобразовательных организаций на Грант Главы Республики Саха (Якутия), лучших учителей Республики Саха (Якутия) на получение денежного поощрения, лучших учителей по общественному признанию на премию Главы Республики Саха (Якутия). **Институт прошел Конкурсный отбор РПР в целях предоставления бюджетам субъектов РФ субсидий на поддержку реализации мероприятий ФЦПРО 2016-2020 5.1«Развитие национально-региональной системы независимой оценки качества ОО через реализацию пилотных региональных проектов и создание национальных механизмов оценки качества»** Проведен мониторинг по региональным оценочным инструментам Увеличение доли ППЭ на 30%, обеспеченных высокопроизводительными принтерами для использования технологии «Печать КИМ в ППЭ» Увеличение уровня оснащенности РЦОИ современным оборудованием на 25%, ПК – 410 человек. Разработка 5 ОП ДПО. Разработка 4 региональных оценочных инструментов для проведения внутрирегионального анализа оценки качества образования **Конкурсный отбор РПР в целях предоставления бюджетам субъектов РФ субсидий на поддержку**

		реализации мероприятий ФЦПРО 2016-2020 **2.2. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».** Анализ результатов ИБС 447 школ республики Сбор и анализ мониторинговых материалов из 83 ОО. Разработка и утверждение модельного варианта и Комплексного плана 20 улусов. Разработка 25 ОП ДПО. Разработка 2 методических рекомендаций в ГИА 2017 г. 25 школ повысили результаты по русскому языку, математике базового и профильного уровня, что составляет 31, 8 %. - 31 школа повысила результаты по 4 и более предметам, что составляет 38,3 %. **Открытый конкурс на предоставление в 2019 году грантов в форме субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов РФ на развитие кадрового потенциала педагогов по вопросам изучения русского языка, в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» 2019 г.** Обучение 50 тьюторов по вопросам совершенствования норм и условий для полноценного функционирования русского языка; Обучение (стажировка) 1700 педагогических работников, из них 1190 из других субъектов Российской Федерации Разработка 11 ОП ДПО. Разработка 9 методических рекомендаций Разработка критериев диагностики «Мониторинг повышения качества обучения русскому языку»; (НСУР, ЕФОМ) **Институт является оператором следующих проектов конкурсов:** Конкурс на гранты Главы Республики Саха (Якутия) для образовательных организаций, реализующих инновационные проекты Конкурс образовательных организаций на получение статуса Центра развития в сфере образования Республики Саха (Якутия) «Точки роста» Государственной премии имени М.А. Алексеева в области педагогики Стипендии и Гранты Малой академии наук Республики Саха (Якутия) Премия «Кэскил»

	Постановка проблемы	Руководители образовательных организаций, муниципальных управлений образования - ключевые фигуры, от которых в современной ситуации зависит функционирование и развитие организаций. Современный руководитель является воплощением трех позиций – идейного лидера, менеджера и организатора образовательной деятельности. Он занимается административной, экономической, финансовой, юридической, хозяйственной, образовательной деятельностью. Поэтому необходимо формирование и развитие целого комплекса его педагогических и управленческих компетенций. Для обеспечения высокого качества образования в современных школах нужны конкурентоспособные, с высоким уровнем профессиональной подготовки руководители, умеющие ответственно и профессионально действовать в современных условиях. В республике 641 директор школ, лицеев и гимназий, из них 20 директоров специальных коррекционных школ, 6 частных негосударственных. 44,2% руководителей предпенсионного и пенсионного возраста, имеют стаж 3 года и менее -32,6%, 37,4% - со стажем на должности директора более 10 лет, 58,8% - руководители-женщины, 71,3% - руководители сельских школ. Директора ОО в соответствии с ЕКС имеют дипломы профессиональной переподготовки по профилю деятельности, также периодически проходят повышение квалификации на различных курсах ПК, в т.ч. за пределами РС (Я) и РФ. Более 15 лет на базе Института проводится целенаправленная работа по профессиональной переподготовке «Менеджмент в образовании» руководящих кадров образовательных учреждений. Практическая часть курсов ПП проводится с участием сетевых руководителей, привлекаемых к образовательной деятельности из числа наиболее опытных и успешных директоров школ г. Якутска и республики. Одним их эффективных форм работы с управленческими кадрами стало проведение мониторинга эффективности руководителей школ. Основными целями проведения регионального мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций являются: - Совершенствование кадрового состава общеобразовательных организаций; - Развитие профессиональных компетентностей руководителей образовательных организаций. Предметом мониторинга являются результаты деятельности ОО, руководителя и условий, в которых осуществляется функционирование образовательных организаций Республики Саха (Якутия). При проведении мониторинга эффективности руководителей ОО учитываются специфика образовательных организаций: - ступени образования (начальная школа, основная школа, средняя общеобразовательная школа); - доступность и отдаленность школ (отдельно оценивалась эффективность руководителей арктических и северных школ). Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Республики Саха (Якутия) выявил как успешные, так и проблемные зоны: по некоторым показателям получены уровни ниже среднего. Особое внимание надо уделить работе руководителей с кадровым резервом, так как у 64,2% руководителей

		общеобразовательных организаций по показателю «Формирование кадрового резерва» результаты ниже среднего уровня: руководители ОО ведут недостаточную работу по профессиональному развитию педагогов и профориентации обучающихся. Ниже среднего уровня значение получено по показателю «Подготовка высокого уровня». Этот показатель свидетельствует о том, что только в образовательных организациях повышенного уровня (гимназии, лицеи) организована более целенаправленная и эффективная работа по поддержке способных обучающихся. Трудности испытывают руководители школ по управлению в условиях цифровизации образовательной среды, внедрения инновационных технологий обучения: не во всех школах используется автоматизированный электронный документооборот, реализуется сетевое образование, применяются дистанционные технологии для обучения детей с ОВЗ. Здесь одной из проблем является низкая скорость Интернета во многих школах. В процентном соотношении мало образовательных организаций, в которых руководители оборудовали кабинеты «Технологии» под новое содержание (робототехнику, компьютерный дизайн и т.п.), создали учебно-опытные участки. По итогам оценки уровня квалификации (управленческих знаний) руководителей образовательных организаций выявлены дефициты и в области психолого-педагогического обеспечения основ образовательного процесса в общеобразовательной организации. Оценка профессионализма руководителей (деловые качества, профессионально-ценностные ориентации, общие и специальные способности, управленческие умения) показала, что необходимо совершенствовать умения по организации внеучебной деятельности, планированию, принятию и реализации решений, обеспечению деятельностью учащихся и эффективному взаимодействию с вышестоящим начальством. По результатам мониторинга разрабатываются адресные рекомендации. Из 579 руководителей 86,3% в основном исполнили адресные рекомендации 2019 года, что привело к положительной динамике по показателям и индикаторам 2020 года. В целом, полученные результаты мониторинга позволили: - определить проблемные направления в деятельности руководителей образовательных организаций и ориентировать систему дополнительного профессионального образования на решение данных проблем; - выявить эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих более высокий потенциал и «стартовые» позиции в реализации задач Указа, способных стать лидерами в обеспечении целевых показателей развития системы образования Республики Саха (Якутия).
	Идея проекта	Актуализируется необходимость разработки проекта «**Драйверы инноваций»** по командному обучению с использованием ресурса новых методических позиций (супервизии), наставничества, горизонтального методического взаимодействия руководителей, организации процедур взаимной диагностики и самодиагностики профессиональных дефицитов.

		Командный подход обучения и повышения квалификации основывается на новых позициях, которые направлены на создание уникальной, вариативной, саморазвивающейся педагогической команды, которая будет формировать образовательное пространство. Очень важно, чтобы в дальнейшем, в команде появились специалисты, способные осуществлять системные изменения в целом, в других отраслях, обладающих креативным мышлением и навыками стратегического планирования, проектирования, коллаборации, командной работы. Командное обучение будет способствовать мотивации руководителей образовательных организаций и работников муниципальных образовательных систем к развитию своих организаций в соответствии с задачами и приоритетами, определенными в национальном проекте в сфере образования, в том числе к повышению качества образования региона. В программе предполагается обучение команд общеобразовательных организаций, муниципальных органов управлений образования. В реализации проекта будут привлечены преподаватели предметных кафедр. Одной из инноваций программы будет использование потенциала руководителей и команд общеобразовательных организаций, которые по итогам мониторинга показали высокие результаты. Таким образом, участие в проекте «Драйверы инноваций» позволит создать и реализовать уровневые и адресные программы подготовки и развития школьных, муниципальных управленческих команд на основе выявленных проблем и дефицитов, что приведет к повышению качества образования. Реализация проекта также обусловлена необходимостью вхождения Республики Саха (Якутия) в число 15 лучших регионов по качеству образования. Во многом это зависит от профессиональных компетенций руководителей. Функциональные обязанности современного успешного руководителя выходят за рамки простого администрирования и организации образовательного процесса. Руководитель – активный участник всех процессов в школе, он направляет свои силы на создание команды с ярко выраженными признаками соуправления, сотрудничества и созидания. Командный подход обучения и повышения квалификации основывается на новых позициях, которые направлены на создание уникальной, вариативной, саморазвивающейся педагогической команды, которая будет формировать образовательное пространство. Очень важно, чтобы в дальнейшем, в команде появились специалисты, способные осуществлять системные изменения в целом, в других отраслях, обладающих креативным мышлением и навыками стратегического планирования, проектирования, коллаборации, командной работы. На сегодняшний день, согласно отдельным исследованиям, анализ существующего положения выявил противоречие между потребностью системы образования в создании эффективных профессиональных управленческих команд и недостаточной разработанностью форм и средств их формирования, способных вывести команды на этап более тесного сотрудничества в реализации единой, осознаваемой цели совместной педагогической деятельности – обучения и воспитания обучающихся. В теоретическом плане – это проблема обоснования организационно-педагогических условий формирования управленческой команды. В практическом плане – разработка технологии реализации условий, способствующих становлению управленческой команды.

	Цель	**Разработка и внедрение системы подготовки управленческих команд в сфере образования муниципальных районов и городских округов**
	Задачи проекта	• на основе исследований разработка образовательной программы ДПО по формированию профессиональных компетенций, в т.ч. soft skills руководителя; • апробация программы с использованием различных форм переподготовки и повышения квалификации – форсайт-сессии, разборы кейсов и лучших практик, тренинги управленческих компетенций и психофизиологической подготовки, симуляторы, деловые игры, воркшопы, коуч-сессии, митапы, нетворкинги, проектная работа; • разработка системы (модели) научно-методического сопровождения совершенствование профессиональных компетенций участников проекта на основе апробации; • принятие НПА об утверждении системы подготовки управленческих команд в сфере образования в МР и ГО РС (Я)
	Риски проекта	• Неблагоприятная эпидемиологическая и климатическая ситуация для выездной работы в режиме off-лайн. • Низкая скорость интернета/отсутствие интернета для проведения мероприятий в дистанционном режиме.
	Результаты проекта	• Учебно-методические комплекты по формированию и развитию профессиональных компетенций и soft-skills, в том числе по модернизации технологий и содержания образования с применением инновационных форм и методов обучения; • Разработана и реализована образовательная программа ДПО по формированию профессиональных компетенций и soft skills руководителя; • Система методического сопровождения команд/участников проекта; • Сформирован банк лучших управленческих решений, полученных в ходе реализации проекта. • Утверждение Положения о подготовке управленческих команд в сфере образования муниципальных районов и городских округов Республики Саха (Якутия)
	Индикаторы эффективности проекта	• Формирование локальных управленческих команд (школьных, по направлениям деятельности) в муниципальных районах и городских округах; • Горизонтальные и межмуниципальные сетевые формы взаимодействия управленческих команд; • Положительная динамика результатов мониторинга эффективности руководителей школ; • Увеличение доли руководителей, обеспечивших повышение качества образования по показателям, утвержденным Приказом МОиН РС (Я) 01-10/1281 от 24.09.2019 года;

План мероприятий на 2021-2024 гг.

№	Мероприятие	Сроки исполнения	Ответственный

			исполнитель
1.	Форсайт–сессия «Драйверы инноваций» для управленческих команд – участников проекта по актуализации образовательных проблем муниципального района, городского округа	Ежегодно	ИРОиПК
2.	Разработка образовательной программы ДПО, предусматривающей командные образовательные маршруты по формированию профессиональных компетенций, в т.ч. soft skills	Апрель, 2021 г.	ИРОиПК
3.	Разработка и реализация модели научно-методического сопровождения управленческих команд	2022-2024 гг.	ИРОиПК
4.	Привлечение к реализации образовательных программ ДПО лекторов ведущих институтов, вузов и иных структур, руководителей общеобразовательных организаций с высокими результатами по итогам мониторинга.	в течение года 2021-2024 гг.	ИРОиПК
5.	Реализация программы ДПО в формате: • форсайт-сессии, • разборы кейсов и лучших практик, • тренинги управленческих компетенций и психофизилогической подготовки, • симуляторы, • деловые игры, • воркшопы, • коуч-сессии, • митапы, • нетворкинги, • проектная работа;	в течение года 2021-2024 гг.	ИРОиПК Команды
6.	Региональная научно-практическая конференция с проведением воркшопа участников проекта	Ноябрь, 2024 г.	ИРОиПК, Команды
7.	Мультиплицирование опыта внедрения системы подготовки управленческих команд в сфере образования муниципальных районов и городских округов Республики Саха (Якутия)	2024 г.	ИРОиПК Команды
8.	Разработка и тиражирование учебно-методических комплектов, в том числе в электронном по модернизации технологий и содержания образования	Июнь-декабрь, 2024	ИРОиПК
9.	Обеспечение информационного сопровождения (СМИ) о ходе и результатах реализации проекта.	Ежегодно	ИРОиПК

10.	Принятие НПА об утверждении системы подготовки управленческих команд в сфере образования в МР и ГО РС (Я)	Январь, 2022 г.	Министерство образования и науки РС (Я)

План подготовки управленческих команд по повышению качества образования муниципальных районов и городских округов Республики Саха (Якутия) на 2021 год

№	Мероприятие	Кол-во команд (школ)	Дата
1.	Форсайт сессия «Драйверы инноваций» для управленческих команд – участников проекта по актуализации образовательных проблем	5	март
2.		5	апрель
3.	Чемпионат управленческих команд «Драйвер инноваций»	10	июнь
4.	Реализация программы ДПО в формате: • тренинги управленческих компетенций и психофизилогической подготовки, разборы кейсов и лучших практик, • симуляторы, • деловые игры, • интенсивы.	10	В течение года
5.	Развитие института менторства директоров (по отдельному плану)	64 директоров	В течение года
6.	Республиканский профессиональный конкурс «Директор года»	15 победителей муниципального этапа конкурса	Август
7.	Проектная работа по разработке программы повышения качества школьного образования. Защита проекта	10	Сентябрь
8.	Мониторинг реализации программы повышения качества школьного образования.	10	Котнрольные точки: декабрь, апрель