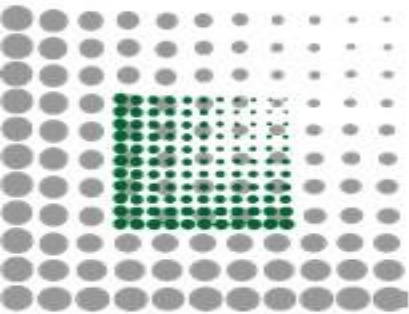
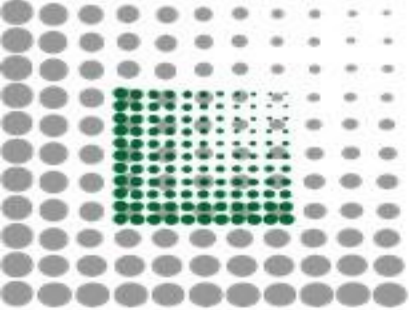


Системно-деятельностный подход к управлению методической деятельностью. Управление по результатам

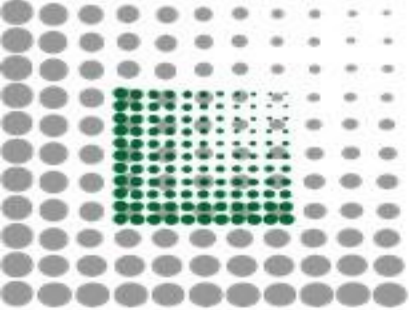


**Методическая
служба**



Целевые установки методической деятельности

- Обеспечить **условия и процесс** качественной реализации педагогами **содержания образования**.
- Обеспечить **непрерывное устойчивое повышение профессиональной компетентности** педагогических кадров.
- Обеспечить **целенаправленное взаимодействие** субъектов образовательной деятельности.
- Создать условия для **оказания научно-методической помощи** педагогам и **опережающего научно-методического сопровождения** их профессиональной деятельности.
- **Программное и научно-методическое обеспечение** профессиональной деятельности педагогов.
- Осуществить **анализ** процесса и результатов **мониторинга** профессиональной деятельности педагогов, **ресурсов и условий** реализации их профессиональной деятельности.



Методологические основания (подходы) методического сопровождения

1. Системно-деятельностный ПОДХОД

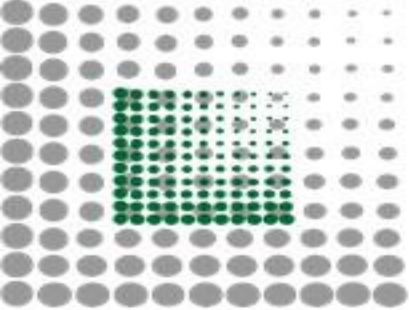
- Предполагает учет закономерностей организации деятельности и **становления деятельностной стороны личностного опыта**, позволяющего определить доминанту и актуализировать реализацию потребностей в осознании себя субъектом деятельности.

2. Полисубъектный (диалогический) ПОДХОД

- Предполагает необходимость **учета влияния** всех факторов и субъектов социально-коммуникативного развития личности.

3. Компетентностный ПОДХОД

- Ориентирован на **осмысление и формирование профессиональных компетенций** педагогов.



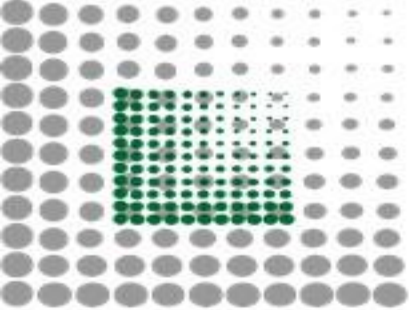
Методологические основания (подходы) методического сопровождения

4. Критериальный подход

- Предполагает задание **критериев оценки** полученного результата.

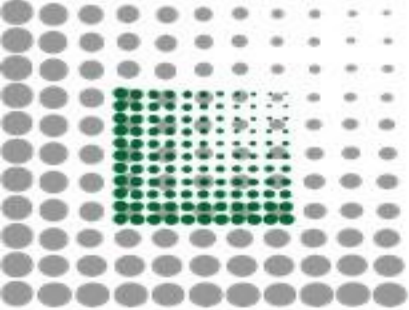
5. Аксеологический (ценностный) подход

- Ориентирован на ценности, общезначимые принципы, задающие **направленность человеческой деятельности, мотивацию** человеческих поступков.



Принципы методического сопровождения

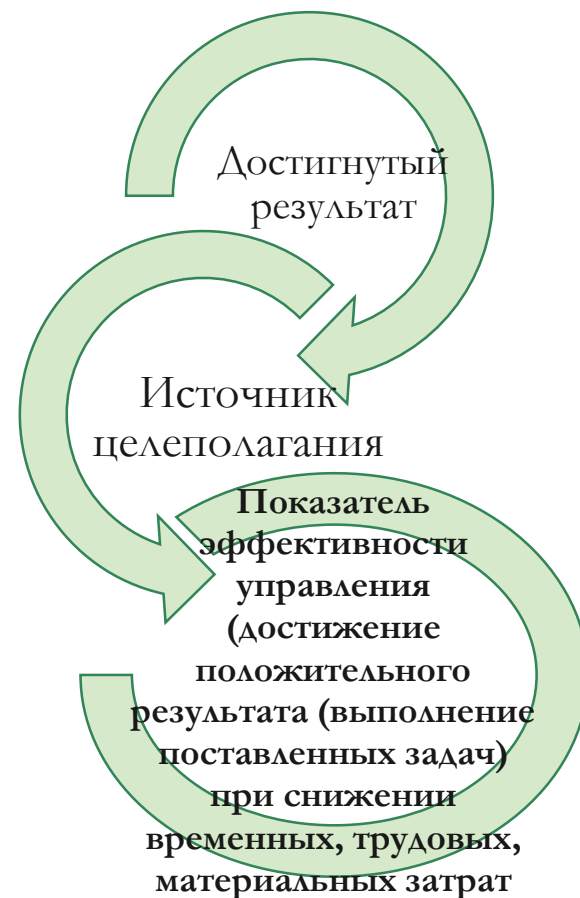
1. **Связь теории и практики** - от понимания к освоению и реализации образовательных практик.
2. **Индивидуализации** - ориентация на запрос, индивидуальные трудности, оказание адресной помощи.
3. **Принцип доверия** профессионализму педагога, признания его потенциала и внутреннего ресурса как важнейшего фактора для повышения его квалификации.
4. Принцип коммуникативного **партнерства и сотрудничества, командной работы.**

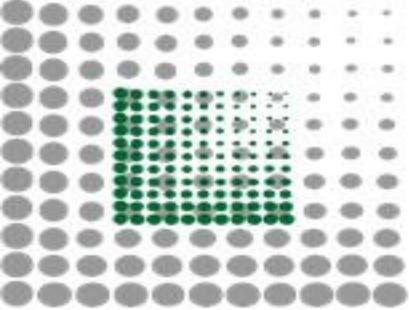


Управление по результатам

Функции управления	Деятельность
Информационно-аналитическая	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
Мотивационно-целевая	Объективное целеполагание субъектами управления
Планово-прогностическая	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
Организационно-исполнительская	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключаящую самостоятельный выбор исполнителями ресурсообеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
Контрольно-диагностическая функция	Диагностика и контроль
Регулятивно-коррекционная	Регулирование и коррекция
Полученный новый результат подвергается анализу, на основании которого осуществляется целеполагание	

Управление по результатам





Управление по результатам

Объект	Субъект	Предмет
Образовательное или методическое учреждение	Управленческие, педагогические, методические работники	Ресурсообеспеченный процесс развития реально достигнутых результатов деятельности учреждения
Обеспечивает качество результата и интеграцию целевого и оперативного управления		
Показатель эффективности управления по результатам - уровень реализации поставленных целей		

Сущность концепции



Цель



Критерии
эффективности



Координация
ресурсов по
достижению
целей

Планирование с учетом имеющихся у организации ресурсов

От целей – к плану



План



Соответствие
целям, срокам



Коррекция

Оценка практических возможностей достижения целей, выявление
потенциальных проблем

От действий – к оценке результата



**Оценка
эффективности**

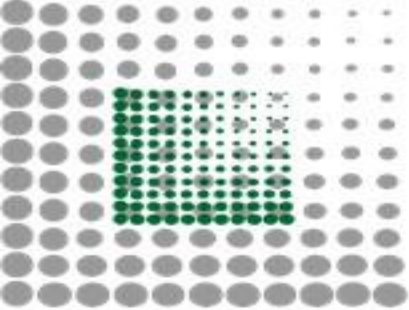


Контроль
(по критериям и срокам),
результаты которого
используются в первую
очередь для разработки
корректирующих
мероприятий



**Запланированные
результаты**

**Соответствие формы оценки содержанию
оцениваемого явления**



**ПОЧЕМУ КОРАБЛЬ ПОБЕЖДАЕТ
ВОЛНЫ, ХОТЯ ИХ МНОГО, А ОН-
ОДИН? ПОТОМУ, ЧТО У КОРАБЛЯ
ЕСТЬ ЦЕЛЬ, А У ВОЛН - НЕТ.**

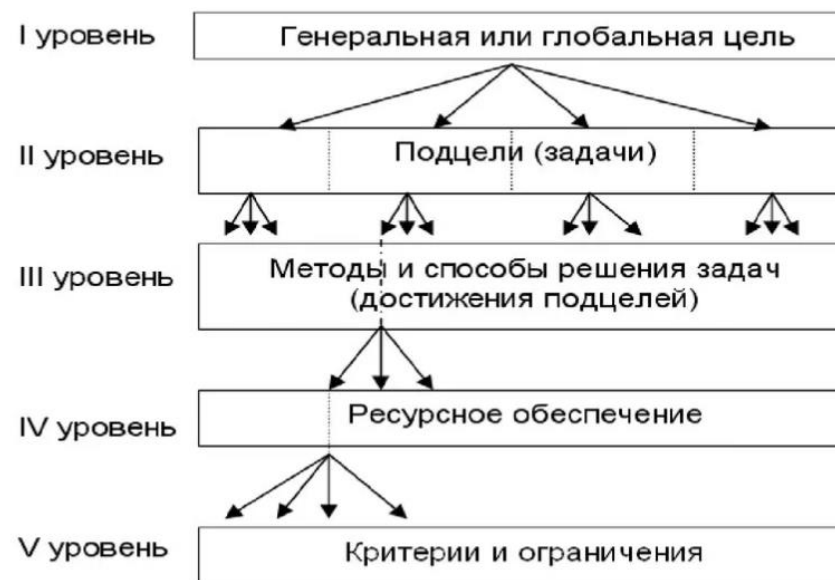
Уинстон Черчилль



Целеполагание

- Первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Построение дерева целей

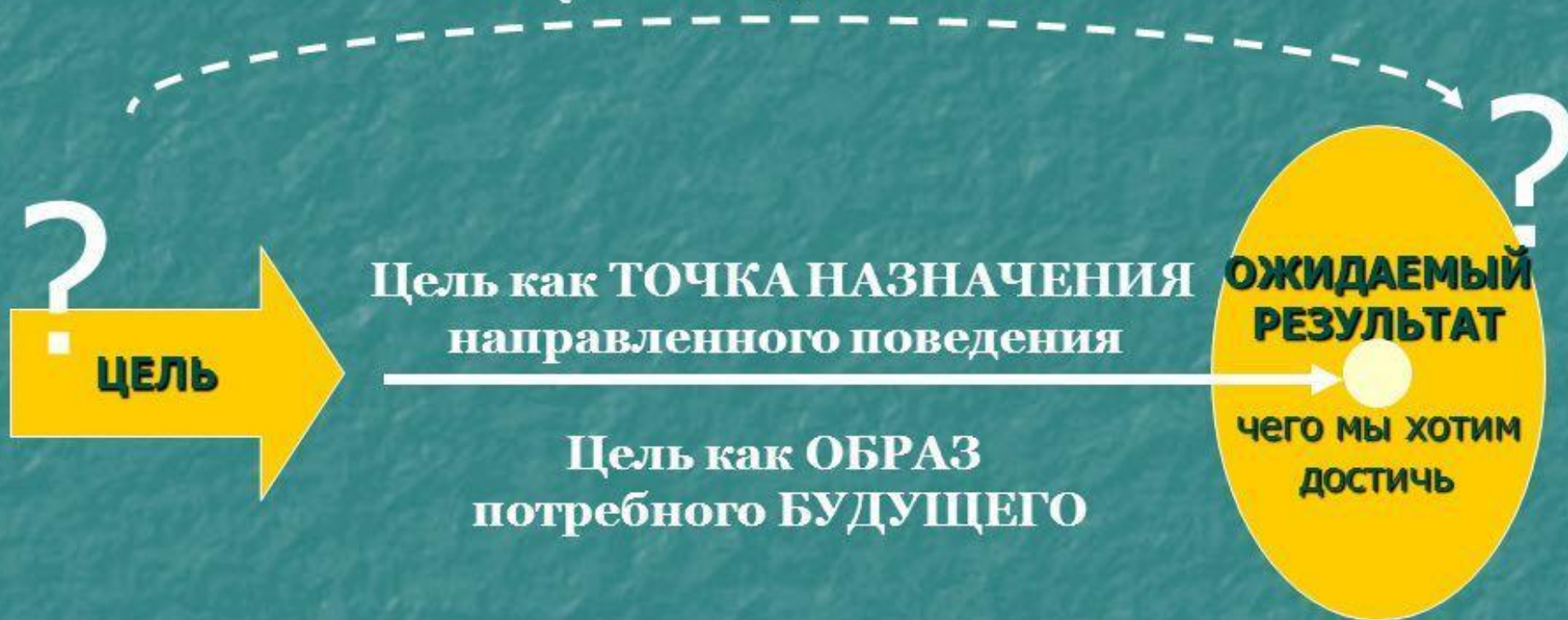


Цель

- 1) Предвосхищаемый результат деятельности;
- 2) предметная проекция будущего;
- 3) субъективный образ желаемого, опережающий отражение событий в сознании человека;
- 4) идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности в его качественных и количественных параметрах;
- 5) прогноз, который обозначен в терминах конечных результатов, через проверяемые действия.



Цель как предвосхищение результата деятельности
и путей его достижения



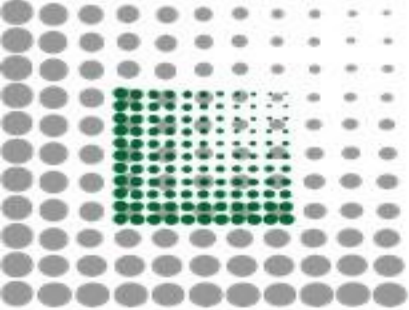
Цель как ТОЧКА НАЗНАЧЕНИЯ
направленного поведения

**ОЖИДАЕМЫЙ
РЕЗУЛЬТАТ**

чего мы хотим
достичь

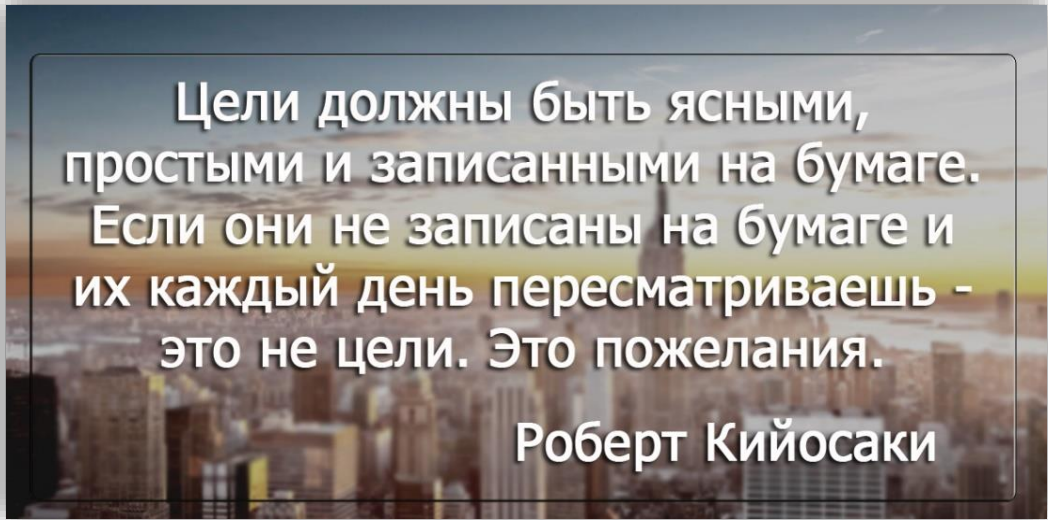
Цель как ОБРАЗ
потребного БУДУЩЕГО

Результат как осуществление намеченного
по окончании/итогу деятельности



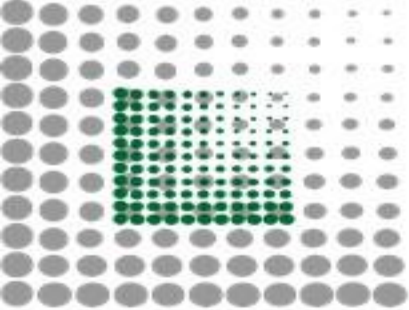
Правила целеполагания

- цель должна быть **осознанной** всеми субъектами образовательного процесса;
- цель должна быть **побудительной** (побуждать к действию);
- цель должна быть **реальной** (выдвижение и обоснование целей с учетом возможностей конкретной ситуации);
- цель должна быть **согласована с задачами.**



Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь - это не цели. Это пожелания.

Роберт Кийосаки



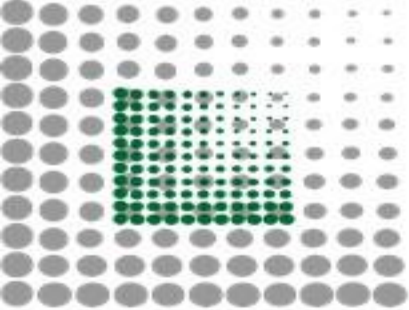
Формула диагностичности

В. П. Беспалько

$$Д = О + Из + Оц$$

- 1) Определения и их признаки настолько точно описаны, что понятие всегда адекватно соотносится с его объективным проявлением (то есть с тем, что оно обозначает);
- 2) проявления и факторы, обозначаемые понятием, обладают категорией меры, то есть их величина поддается прямому или косвенному измерению;
- 3) результаты измерений могут быть соотнесены с определенной шкалой оценки.

Для диагностичной (Д) постановки любой цели требуется, чтобы она была точно описана (О), поддавалась измерению (Из) и чтобы существовала шкала ее оценки (Оц).



SMART критерии постановки «грамотных целей»

- **S (Specific) – конкретные:** цель должна быть четко сформулирована, направлена на изменение конкретной ситуации.
- **M (Measurable) – измеримые:** если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат (ожидаемый результат, заложенный в цели, должен быть измерен качественно или количественно через систему индикаторов реализации цели).
- **A (Attainable) – достижимые:** цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперед за счет достижения успеха. Стоит ставить достаточно сложные цели (предполагающие усилия), но при этом они должны быть достижимыми.
- **R (Result-oriented) – ориентированные на результат:** цели должны характеризоваться исходя из результата, а не количества проделываемой работы.
- **T (Time-bounded) – соотносимые с конкретным сроком:** цель должна быть выполнима в определенном временном измерении.

Цель SMART

S	Specific	Конкретная	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?
M	Measurable	Измеримая	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Что даст мне возможность судить о достижении цели?
A	Achievable	Достижимая	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
R	Relevant	Актуальная	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха?
	Realistic	Реалистичная	Может ли исполнитель достичь цели?
T	Time-framed	Определённая во времени	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?

Целостность и взаимосвязь



Целостность и взаимосвязь



Задачи



Мероприятия



Планируемый
результат



Составляющие дидактической цели

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достигнуть цели

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Проблема: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART



Опишите конечный результат, чего именно вы хотите достичь



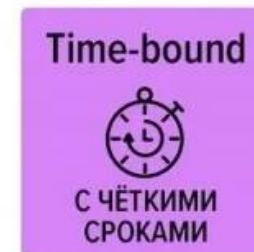
Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат



Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи



Постоянно спрашивайте себя: «Зачем мне это?»



Обозначайте точную дату, к которой вы должны достичь цели

ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

Проблема: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

Повышение предметной и методической компетентности педагогических работников.

Создание к 2024 году системы непрерывного профессионального развития педагогических кадров, обеспечивающей повышение качества образования **за счет развития профессиональных компетенций педагогов; совершенствования форм, методов и средств обучения; внедрения современных технологий обучения.**

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART





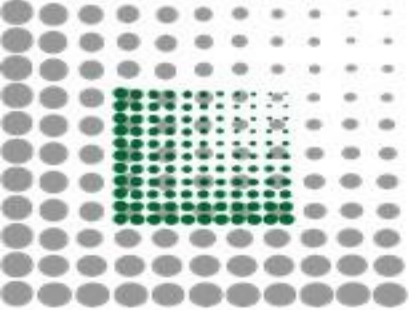
Задачи

Цель	Задачи
К 2024 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации системы обмена опытом.	1. Провести оценку методических компетенций педагогических работников. 2. Провести мониторинг уровня удовлетворенности родителей качеством преподавания. 3. Разработать и реализовать индивидуальные программы проф. развития педагогов, направленные на устранение выявленных проф. дефицитов педагогов. 4. Сформировать в ОО систему обмена опытом. 5. Организовать стажировку педагогов по освоению современных педагогических технологий на базе ОО...



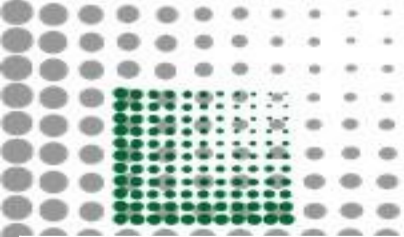
Показатели достижения цели

Цель	Задачи	Показатели
К 2024 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации системы обмена опытом.	1. Провести оценку методических компетенций педагогических работников. 2. Провести мониторинг уровня удовлетворенности родителей качеством преподавания. 3. Разработать и реализовать индивидуальные программы проф. развития педагогов, направленные на устранение выявленных проф. дефицитов педагогов. 4. Сформировать в ОО систему обмена опытом. 5. Организовать стажировку педагогов по освоению современных педагогических технологий на базе ОО...	1. Увеличение доли педагогических работников, прошедших независимую оценку профессиональных компетенций (доля преодолевших минимальный порог). 2. Положительная динамика количества педагогов, восполнивших профессиональные дефициты по итогам реализации ИППР. 3. Увеличение количества педагогов, транслирующих опыт на различных уровнях. 4. Увеличение доли педагогов, владеющих педагогическими технологиями повышения учебной мотивации. 5. Положительная динамика количества педагогов, владеющих педагогическими инструментами работы с отстающими и немотивированными обучающимися. 6. Увеличение доли педагогов, владеющих инструментами формирующего оценивания.



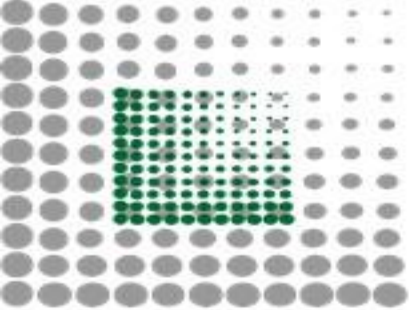
Целостность документа





Целостность программы

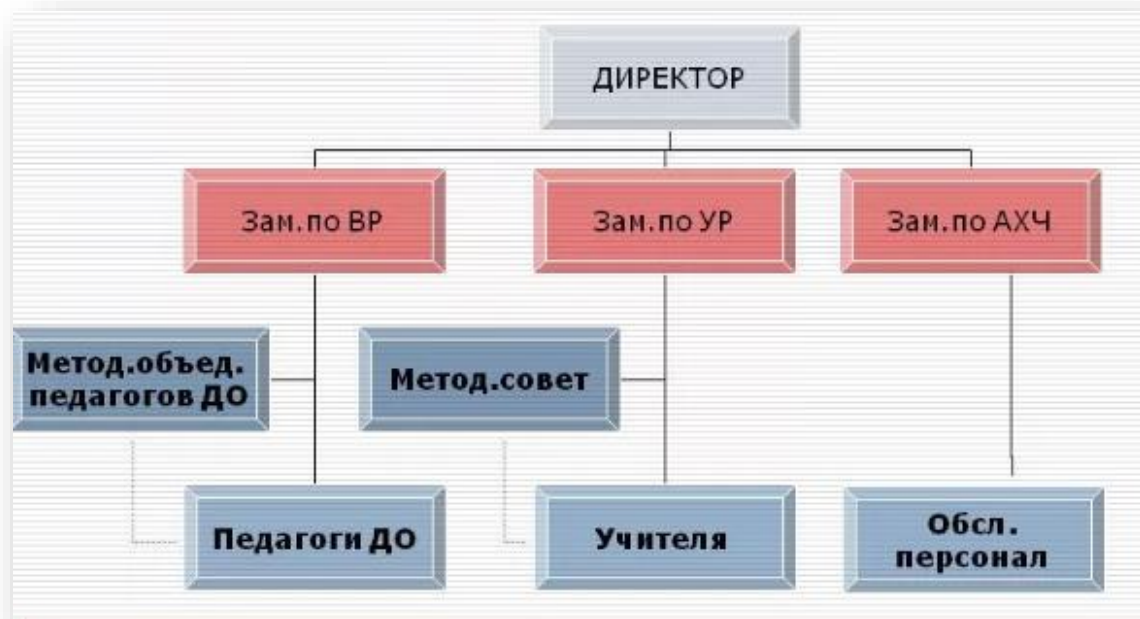
Фактор риска	Цель	Задачи	Мероприятия	С р о к	О т в	Планируемый результат	Показатели
Недостаточная методическая компетентность педагогических работников	К 2024 году обеспечить рост методической компетентности педагогических работников за счёт реализации ИППР педагогов, разработанных на основе мониторинговых данных, внедрения программы наставничества, организации и системы обмена опытом.	Провести оценку методических компетенций педагогических работников	- Создание рабочей группы по оценке методических компетенций педагогических работников. - Разработка программы исследования. - Организация и проведение исследования. - Подведение и анализ результатов.			Данные об уровне методической компетентности педагогов на основе аналитической справки по итогам исследования	Доля педагогов, показавших высокий/низкий уровень методической компетентности
		Провести мониторинг уровня удовлетворенности родителей качеством преподавания	- Разработка программы мониторинга. - Организация и проведение мониторинга. - Подведение и анализ результатов.			Данные об уровне удовлетворенности качеством преподавания родителями на основе аналитической справки по итогам мониторинга	Доля родителей, удовлетворенных качеством преподавания
		Разработать и реализовать индивидуальные программы проф. развития педагогов, направленные на устранение выявленных проф. дефицитов педагогов	Организация тьюторского сопровождения реализации программ проф. развития педагогов			Развитие методической компетентности педагогов за счет устранения выявленных проф. дефицитов педагогов. Данные оценки уровня методической компетентности педагогов	Увеличение доли педагогов, показавших высокий уровень методической компетентности
		Сформировать в ОО систему обмена опытом.	- Разработка и реализация программы Марафона методических идей. - Внедрение системы наставничества.			Эффективно функционирующая в ОО система обмена опытом (система наставничества). Локальные нормативные акты. Программа наставничества.	Доля педагогов, включенных в систему обмена опытом. Доля педагогов, включенных в систему наставничества. Доля педагогов, представивших свой опыт в рамках Марафона методических идей.
		Организовать стажировку педагогов по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ...	- Разработка и реализация программы стажировки по освоению современных педагогических технологий на базе МОУ СОШ... - Заключение договора о сетевом взаимодействии с МОУ СОШ... - Организация рефлексивной сессии по итогам стажировки.			Развитие у педагогов компетенций в области использования СПТ. Технологические карты уроков с использованием СПТ.	Доля педагогов, принявших участие в стажировке и показавших высокий уровень освоения современных педагогических технологий по итогам рефлексивной сессии. Доля педагогов, использующих на уроках СПТ.

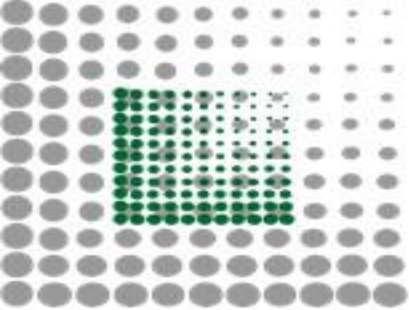


Организационный аспект методического сопровождения

- **Формирование организационных структур:**
проблемные группы, профессиональные обучающие сообщества и т.д.
- Разработка матрицы полномочий и ответственности в целях руководства и контроля процессов.

Линейно-функциональная и программно-целевая структура управления





Линейно-функциональная структура

- Предусматривается **Уставом, штатным расписанием** образовательной организации.
- **Для структурных подразделений**, представленных в линейно-функциональной структуре, разрабатываются **положения** о данных структурных подразделениях.
- **Полномочия, ответственность и обязанности должностных лиц**, входящих в линейно-функциональную структуру (руководитель, заместители руководителя образовательной организации, руководитель филиала или отделения, освобожденный классный руководитель, председатель методического объединения, руководитель службы психолого-педагогического сопровождения, руководитель информационно-библиотечного центра и др.), устанавливаются в **должностных инструкциях**.
- Отдельно выделяются **коллегиальные органы управления образованием**, выполняющие экспертные, совещательно-консультативные функции (Совет ОО; Педагогический совет; Научно-методический совет).

Программно-целевая структура

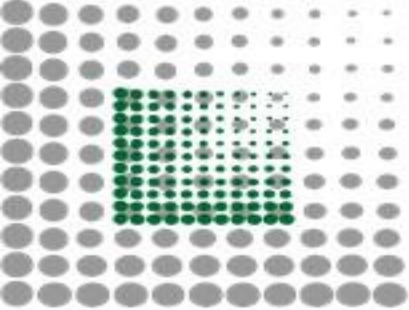
- Имеют **временный характер**, создаются и функционируют для обеспечения реализации **отдельных задач, инновационных проектов** :
рабочая группа по разработке основной образовательной программы или программы развития ОО; рабочая группа по проведению самообследования или мониторинга; творческая группа или сетевое педагогическое сообщество предметников; горизонтально-ориентированное методическое объединение; экспертный совет, педагогический консилиум.



Программно-целевая структура

- Для эффективного функционирования всех должностных единиц, структурных подразделений, временных групп, объединяемых организационной структурой внутренней системы оценки качества образования, целесообразно разрабатывать и периодически уточнять **матрицу полномочий и ответственности**.

Процесс обучения	Директор	Зам.директора по УВР	Зам.директора по ВР	Руководители ЦМО	Учителя - предметники	Педагог-библиотекарь	Завхоз
Планирование процесса обучения							
Разработка рабочих планов и программ	К	Р	И	О	О	О	И
Разработка годового графика учебного процесса	К	О	И	И	И	И	И
Распределение ПС по дисциплинам учебных программ	Р	О	У	И	У	И	И
Составление расписания	К	О	И	У	У	И	И



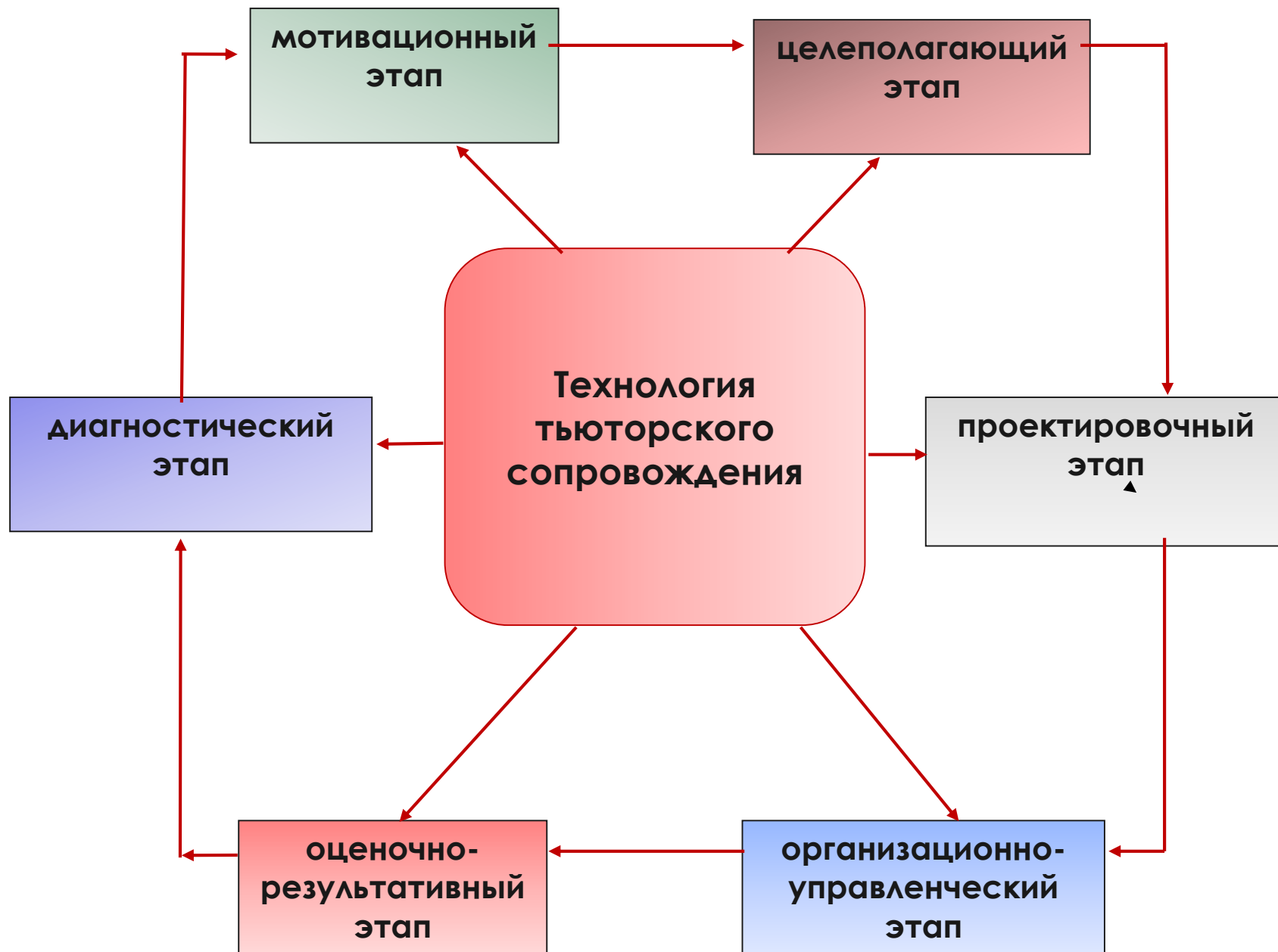
Матрица полномочий и ответственности

Субъекты управления/ работы (действия)				

Матрица полномочий и ответственности

	Спонсор проекта	Директор проекта	Менеджер проекта	Администратор проекта	Менеджер содержания	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель n+1
Действие 1	У	К	С		О			И
Действие 2		У	К	О	С		И	
Действие 3		У	К	С	О			И
Действие 4			У	К	С	О	И	
Действие 5			У	К	С	О	И	

У- утверждает, К – координирует, С – согласовывает, О – организует, И - исполняет



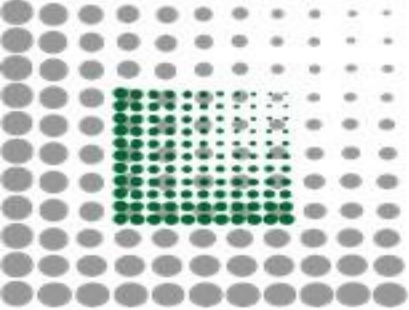
Диагностический этап

Диагностика профессиональных дефицитов.

Результат этапа:

- данные о профессиональных дефицитах педагогов .



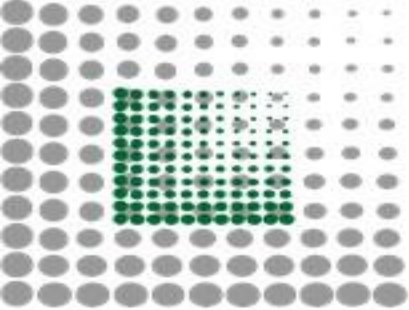


Мотивационный этап

- **Цель:** создание системы потребностей и мотивов, отражающих побуждения педагогов к самосовершенствованию и стремления к пополнению общих и профессиональных знаний, к совершенствованию учебно-познавательных и профессиональных умений.

Шаг 1. Проведение индивидуальных и групповых собеседований .

Шаг 2. Психолого-педагогический анализ.



Этап целеполагания

- Распределение педагогов на группы, в состав которых входят педагоги со сходными потребностями и проблемами.
- В зависимости от потребностей определяются цели профессионального развития.
- Цели являются предметом согласования между методистом, тьютором и педагогом.

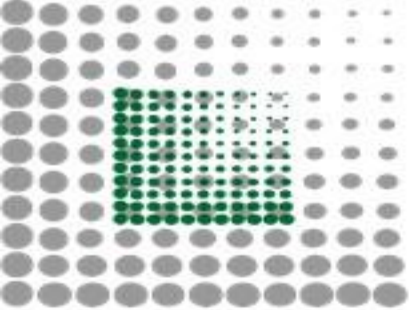
Шаг 1. Формирование групп педагогов.

Шаг 2. Определение целей профессионального развития.

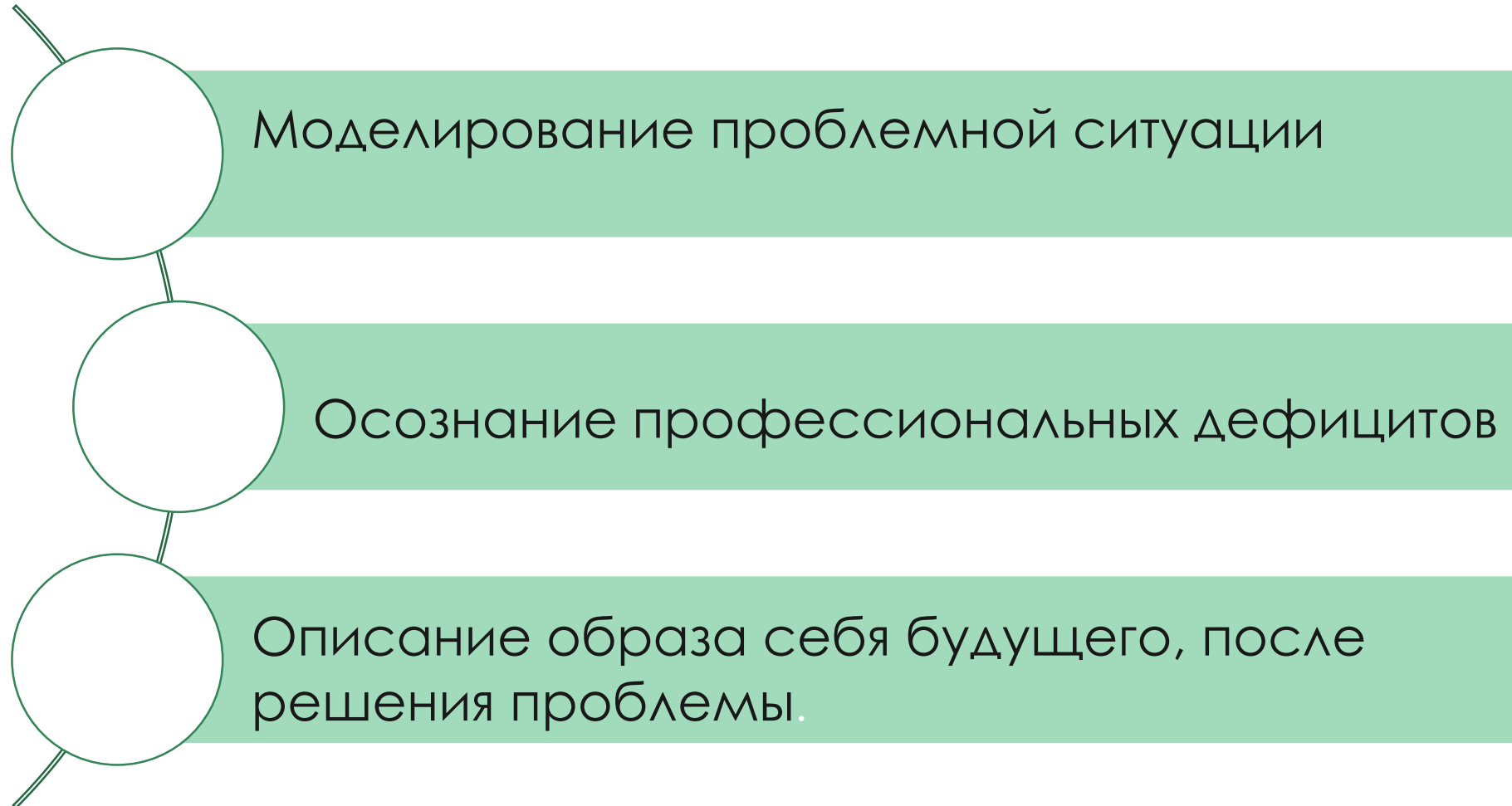
Механизм возникновения запроса

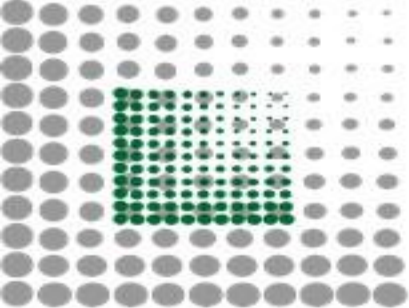
- **Профессиональный инцидент:** проблема, трудность, понимание, чего не хватает (дефицит), формулирование требований.
- Типичная трудность в работе с запросом - неумение человека сформулировать его, обращенность к инциденту, а не к тому, **что хотелось бы достичь в результате разрешения проблемы.**





Механизм возникновения запроса





Инструментарий, используемый для оценивания уровня профессиональной компетентности педагога и качества преподавания: **внутренняя и внешняя оценка**

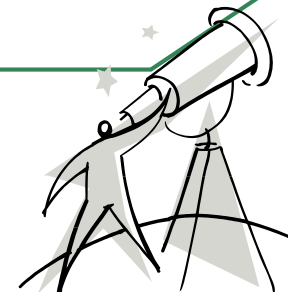
- Самооценивание профессиональной компетентности для осознания своих «дефицитов» и необходимости профессионального развития;
- опрос педагогов, обучающихся, родителей для соотнесения представлений педагогического коллектива о себе с представлениями детей;
- наблюдение педагогической деятельности для соотнесения представлений педагога о себе с мнением эксперта;
- экспертиза педагогических проектов (методических продуктов) для оценки методической и технологической грамотности разработок педагога;
- наблюдений деятельности педагога в различных ситуациях: в процессе проектирования, проведения и анализа учебных занятий.

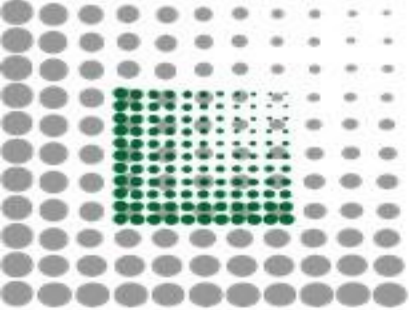
Проектировочный этап

Разработка индивидуального плана
профессионального развития

Проектирование ресурсной карты

Составление индивидуальных
образовательных маршрутов





«Картирование»

- Ресурсная карта как топики **(наличие различных пространственных объектов)** возможных векторов движения и типов ресурсов, необходимых для преодоления дефицитов.
- Позволяет актуализировать для человека основания для самоопределения в различных сферах жизнедеятельности, в частности в профессиональной деятельности.

Тьютор

Удерживая рамку профессионализации,
обеспечивает помощь
в соотношении

Профессиональные
задачи

Образовательные
ресурсы

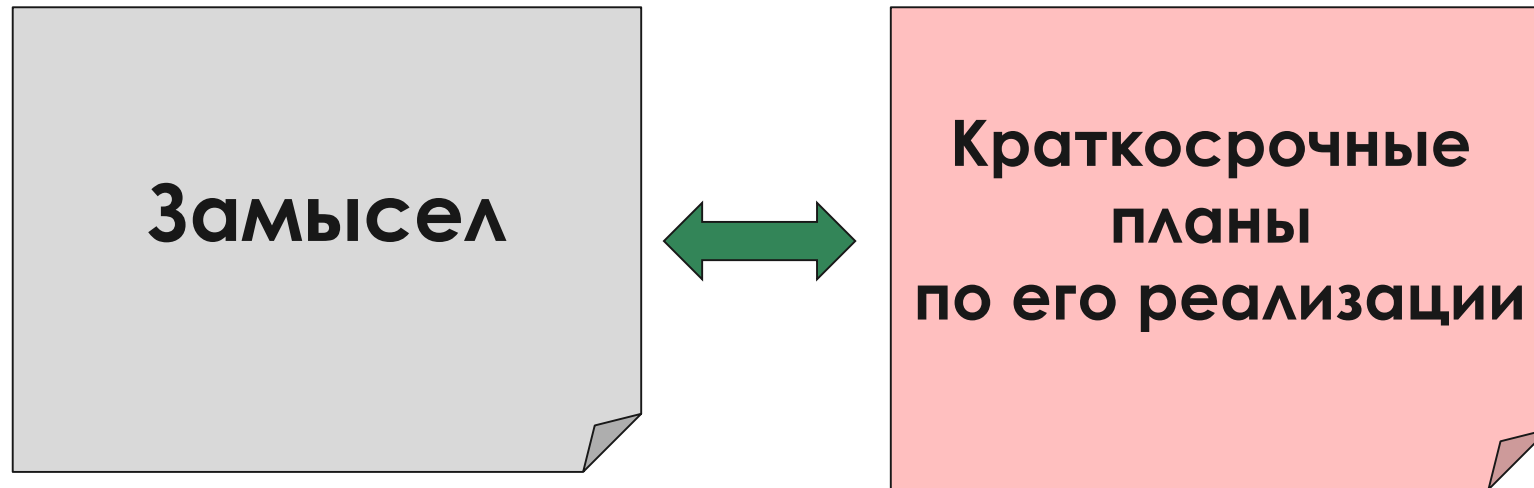


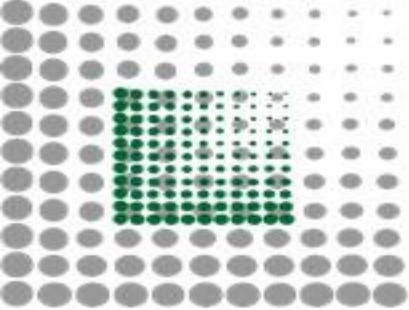
Вопрос

Как получить ресурс, каковы способы его употребления?



Тьюторская консультация





Организационно- управленческий этап

Координация деятельности педагога по реализации индивидуальной программы профессионального развития

Информационное и методическое
обеспечение процесса обучения.



Оценочно-результативный этап



Комплексная оценка результатов сопровождения:

- результаты текущего контроля,
- результаты участия в образовательных событиях,
- результаты выполнения индивидуальных заданий, педагогических проектов,
- результаты итогового контроля, носящего дифференцированный характер.

Оценочно-результативный этап

Шаг 1. Оценка профессиональной активности педагогов.

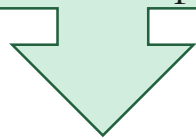
Шаг 2. Самоконтроль

Шаг 3. Рефлексия



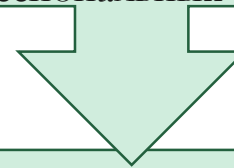
Специфика деятельности наставника

Педагогическая поддержка - помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть

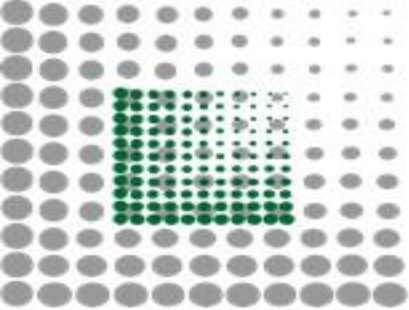


Внешние барьеры - дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления ученического самоуправления ; реализации проектов, стартапов и т. д.).

Устранение **внутренних образовательных дефицитов** обучающихся, т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем



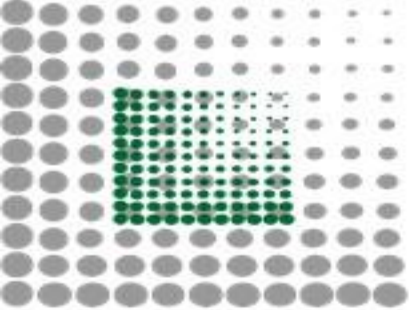
Внутренние барьеры - «образовательный дефицит». Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия.



Общий признак всех типов образовательных дефицитов

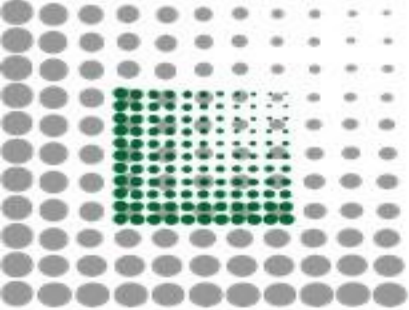
Недостаток самостоятельности
сопровожаемого

Конечный результат деятельности наставника
(поведенческий показатель успешности его деятельности) -
обретение сопровождаемым способности к самостоятельным
действиям, решению проблем, преодолению барьеров,
самоуправлению процессами собственного развития,
образования, адаптации, карьерного роста и т. д



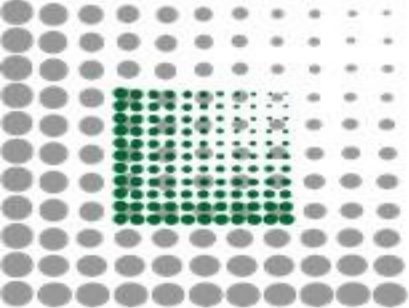
Методы наставнической деятельности

- Методы **организации деятельности сопровождаемого** (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация **обсуждения** (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются **оценка и осмысление опыта**, полученного в деятельности;
- создание **специальных ситуаций** (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание **внешних условий, среды** освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для **развития** наставника);



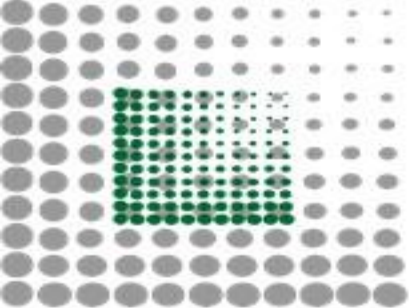
Методы наставнической деятельности

- методы **диагностико-развивающего и контролирующего оценивания** (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы **управления** межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- методы **актуализации индивидуальной мотивации** и фасилитации;



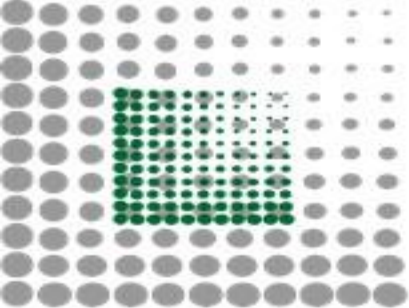
Методы наставнической деятельности

- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.



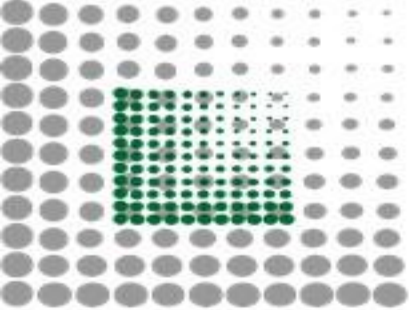
Результативно-оценочные подходы к организации методического сопровождения

- Мониторинг профессиональных дефицитов педагогов.
- Мониторинг эффективности методического сопровождения педагогов.
- Система оценочных процедур результатов образовательной деятельности обучающихся.



Самоанализ педагогической деятельности

- «Поля успешности» - какие элементы профессиональной деятельности приводят к положительным запрограммированным результатам, то есть результативны (презентация опыта)?
- «Проблемные поля»:
 - ✓ Что конкретно не получается?
 - ✓ Как получать методическую помощь? (Использование материалов для самообразования, консультации с коллегами, завучем, методистом методического центра.)
 - ✓ По каким проблемам и где необходимо осуществить повышение квалификации? (Годичные курсы, модульные курсы, мероприятия методического центра.)



План ликвидации выявленных проблем профессиональной деятельности

Проблемы (что конкретно препятствует получению запланированных результатов профессиональной деятельности)	Какая конкретно нужна помощь	Где и у кого получить помощь	Сроки	Диагностика результатов решения проблемы (содержание, формы, методы, периодичность контроля результатов деятельности)

Актуализация поля профессиональной деятельности

- ✓ Ценностные ориентации в профессии, личные предпочтения, границы деятельности.
- ✓ Проблемы и «победы» в практике, соотношение профессиональных компетенций, требуемых практикой, и личного опыта профессиональной деятельности.
- ✓ Анализ образовательных и иных ресурсов для построения новой модели своей профессиональной деятельности.





ВЕЛИКИЕ
СЛОВА

Дет через двадцать вы будете более
сожалеть о том, чего не сделали,
чем о том, что вы сделали.
Поэтому, отбросьте сомнения.
Уплывайте прочь от безопасной гавани.
Поймайте попутный ветер своими парусами.
Исследуйте! Мечтайте! Открывайте!

Марк Твен



КОИРО
КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Спасибо за
внимание!
