

Проектирование развития образовательной организации в рамках национальных проектов

**Матвеева Т.Е., к.п.н.
ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ ВО,
Санкт-Петербург**

Нормативная «рамка» стратегирования ОУ

- ▶ Закон РФ «Об образовании в РФ» 2012
- ▶ Гос. Программа «Развитие образования», (ГПРО) 2017. с 2018 года переведена на механизмы проектного управления
- ▶ УКАЗ Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ до 2024 года
- ▶ Гос. Программа «Развитие образования 2018-2025» (с изменениями 29 июня 2019)
- ▶ Национальный проект «Образование» 2018
- ▶ Двенадцать решений для НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ. 2018 (НИУ ВШЭ)
- ▶ Бюджет системы общего образования в т.ч. по уровням, 2019
- ▶ Стратегия развития РФ до 2024
- ▶ Стратегия СЭР города (например СПб - до 2035, принята в декабре 2018)
- ▶ Стратегия развития района...

«Навыки 21 века», ВЭФ 2016

Фундаментальные знания	Компетенции	Личные качества
Грамотность	Критическое мышление	Любознательность
Математические знания	Креативность	Инициативность
Естественно-научные знания	Навыки коммуникации	Настойчивость / Умение довести работу до конца
Компьютерная грамотность	Умение работать в коллективе	Поведенческая гибкость
Финансовая грамотность	Решение проблем	Лидерские качества
Культурное развитие		Социальная и культурная осознанность

**Государственная
Программа 2018-2025**

- цель 1 - качество образования
- цель 2 - доступность образования
- цель 3 - воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности

НАПРАВЛЕНИЯ (подпрограммы)

Развитие среднего профессионального и дополнительного профессионального образования


Развитие дошкольного и общего образования

Развитие дополнительного образования детей и реализация мероприятий молодежной политики

Совершенствование управления системой образования

ПРОЕКТЫ внутри каждой из подпрограмм





Направление (подпрограмма) «Развитие среднего профессионального и дополнительного профессионального образования»


- ▶ **Федеральный проект "Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)"** - модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ в 100 процентов профессиональных образовательных организациях к 2024 году.



Направление (подпрограмма) «Развитие дошкольного и общего образования»

Федеральные проекты:

- "Современная школа"
- "Успех каждого ребенка"
- "Поддержка семей, имеющих детей"
- "Цифровая образовательная среда"
- "Учитель будущего"
- "Содействие занятости женщин создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет"
- «Кадры для цифровой экономики»



**Направление (подпрограмма) "Развитие
дополнительного образования детей и реализация
мероприятий молодежной политики"**


Федеральные проекты:

- **"Успех каждого ребенка"**
- **"Цифровая образовательная среда"**
- **"Социальная активность"**
- **"Социальные лифты для каждого"**
- **"Кадры для цифровой экономики"**



Направление (подпрограмма) «Совершенствование управления системой образования»

- ▶ **Федеральный проект "Кадры для цифровой экономики"**
- ▶ **Ведомственная целевая программа "Поддержка инноваций** в области развития и мониторинга системы образования, обеспечение эффективности конкурсных механизмов реализации программных мероприятий в сфере образования"
- ▶ **Ведомственная целевая программа "Научно-методическое, методическое и кадровое обеспечение обучения русскому языку и языкам народов Российской Федерации"**
- ▶ **Основное мероприятие - "Реализация функций** ответственного исполнителя государственной программы"



Программа развития образовательного учреждения

«Тщательность, безупречная добросовестность, терпение, преодоление соблазна лукавства в работе над программой – все это условия успеха не только рождения программы как документа, это условия рождения профессионального управленца».

М.М. Поташник

Программа развития ОУ – ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и задачи, способы (механизмы) их реализации в конкретной организации в заданные (установленные) сроки.

Определение руководителем КВЦ (критически важной цели) для организации





Что такое программа развития образовательного учреждения?

- ▶ **Программа развития** образовательного учреждения является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательных отношений и представляет собой разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

Чем программа развития отличается от плана мероприятий?

- ▶ Программа развития как **важнейший стратегический документ образовательного учреждения** может рассматриваться как особая разновидность плана работы школы, но с одним главным отличием – ярко выраженной **инновационной направленностью**.
- ▶ План обычно составляется «от сегодняшнего дня». Программа в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Поэтому программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от «завтрашнего дня», от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации.

Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системы. В этом главное отличие плана от программы.


Каковы соотношения понятий Программа, План, Проект, Концепция?

- ➔ Программа как целое объединяет, в себе концепцию, проекты (два и более), план мероприятий



Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы развития

- 1 вариант (по А. Моисееву)
- 2 вариант (по В. Серикову)
- 3 вариант (по В. Лазареву)
- 4 вариант (по И. Сулима)
- 5 вариант (по М. Поташнику)




Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы развития

- ▶ **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ** по разработке программы развития образовательного учреждения Санкт-Петербурга на период до **2020 года** . Авторы: *Гришина И.В., Волков В.Н.*
- ▶ **нет жестких правил написания такого рода документов, есть методические рекомендации.....**

На основе требования программно-целевого управления структура может быть:

- ▶ 1. Введение (краткая аннотация, паспорт Программы).
- ▶ 2. Информационная справка об учреждении.
- ▶ 3. Блок аналитического и прогностического обоснования Программы: прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей; анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ учреждения за период, предшествовавший инновационному циклу развития; оценка инновационного потенциала коллектива; проблемноориентированный анализ состояния учреждения, ключевых проблем и их причин.



В процессе разработки стратегии ОУ
можно использовать различные методики
стратегического анализа:

PEST-анализ

SWOT-анализ

Конкурентный анализ

Продуктовый анализ

Позиционный анализ

Ресурсный анализ

Стратегический анализ издержек

Диагностика системы управления

Диагностика организационной структуры

На основе требования программно-целевого управления структура (продолжение)

4. Концептуальные положения Программы отражаются через:

- миссию, функции по отношению к обучающимся и воспитанникам, социуму, персоналу;
- модель выпускника;
- характеристику новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологиям, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной деятельности;
- социальнопсихологический климат и организационную культуру;
- систему ресурсообеспечения деятельности образовательного учреждения; внешние связи учреждения;
- обновленную систему управления учреждением.

СОЦИАЛЬНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ – залог финансирования ОУ

На основе требования программно-целевого управления структура (продолжение)

5. Стратегия и тактика перехода (перевода) учреждения в новое состояние:

- цель и задачи перехода;
- основные направления инновационной деятельности и планируемые результаты; цель и задачи на первых этапах цикла развития;
- тактический и оперативный планы действий по реализации программы развития учреждения;
- управление реализацией Программы развития.

6. Приложения.

► Наиболее продуктивный вариант создания Программы:

- 1 этап - создание рабочей группы, которая готовит заседание проектировочного Совета;
- 2 этап - проведение проектировочного Совета, в ходе которого вырабатывается представление о ключевых идеях и структуре Программы, методе проектирования, создаются рабочие группы по разработке отдельных составляющих Программы;
- 3 этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста программы;

► Наиболее продуктивный вариант создания

Программы:

- 4 этап – общественное обсуждение Программы (с использованием сайта, сети и других средств коммуникации);
- 5 этап – проведение итогового заседания Совета, на котором Программа будет принята в окончательной редакции;
- 6 этап – согласование / утверждение Программы Учредителем.

Корректировки могут быть внесены в программу развития ОУ только решением последующих Советов и фиксируются отдельным протоколом.

Порядок разработки Программы развития образовательного учреждения – 1 ч

Этапы	Результаты
I. Подготовка к работе	
Принятие решения о сроках подготовки корректировке программы развития	Приказ “О разработке корректировке программы развития образовательного учреждения”
Привлечение к разработке программы участников образовательных отношений и внешних партнеров образовательного учреждения	План взаимодействия образовательного учреждения с социальными партнерами
Организация работы рабочей группы, обеспечение группы ресурсами	Приказ “О создании рабочей группы”. План работы рабочей группы

Порядок разработки Программы развития – 2 ч образовательного учреждения


Этапы	Результаты
II. Разработка программы	
1.Изучение основных направлений государственной политик, социального заказа образовательного учреждения, тенденций изменения внешней среды, ресурсного обеспечения учреждения	Данные мониторинга. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей образовательного учреждения по его выполнению
2.Сбор объективных данных об истории образовательного учреждения и его современном состоянии	Информационная справка образовательного учреждения. Данные о достижениях учреждения (за последние 3 года)
3.Оценка инновационной среды и потенциала образовательного учреждения	Выводы о возможностях развития образовательного учреждения. План деятельности коллектива в условиях развития учреждения

Порядок разработки Программы развития – 4 ч образовательного учреждения

Этапы	Результаты
II. Разработка программы	
4. Проблемный анализ состояния дел в образовательном учреждении за предыдущий период (до момента создания/корректировки Программы)	Перечень ключевых проблем образовательного учреждения и их причин
5. Разработка образа желаемого будущего образовательного учреждения	Концепция образа желаемого будущего образовательного учреждения
6. Разработка стратегии перехода образовательного учреждения в новое состояние	Стратегия перехода образовательного учреждения в новое состояние
7. Конкретизация целей развития образовательного учреждения	Цели развития образовательного учреждения
8. разработка плана действий по реализации идей программы развития, включая управленческое сопровождение	Конкретный, контролируемый план действий (контрольные даты/мероприятия)
9. Редактирование текста программы развития	Первый вариант программы развития


Порядок разработки Программы развития образовательного учреждения – 4 ч

Этапы	Результаты
III. Экспертиза, подведение итогов	
Оценка и первичная корректировка программы развития в образовательном учреждении	Программа развития с внесенными изменениями
Передача программы развития на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Заключение независимых внешних экспертов. Программа развития с внесенными изменениями
Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы развития (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Протокол заседания рабочей группы. Программа развития, утвержденная коллективом образовательного учреждения
Передача программы развития на согласование с учредителем. Представление и защита программы руководством образовательного учреждения	Итоговое решение о переходе к реализации программы развития. Выделение дополнительного финансирования на реализацию программы развития (в случае необходимости) или внесение изменений в муниципальное задание



Как провести экспертную оценку (самооценку) Программы развития образовательного учреждения?

- ▶ Для самооценки программы развития образовательного учреждения предлагается использовать контрольный список вопросов, которые сформулировал А.М.Моисеев *, кандидат педагогических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГОУ ВПО Московской области «Академия социального управления»*



Вопросы для оценки программы развития как стратегического документа (пример)

- 1. Представлен ли в документе комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, к её развитию? **Если нет, документ не является программой развития.**

Вопросы для оценки программы развития как стратегического документа (пример)

- 1. Представлен ли в документе комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, к её развитию? **Если нет, документ не является программой развития.**
- 2. Являются ли мероприятия новшествами? **Если нет, документ не является программой развития.**
- 3. Является ли представленный документ стратегическим документом? **Если нет, документ не является программой развития.**

Вопросы для оценки программы развития как стратегического документа (пример)

- 4. Зафиксирован ли в документе нынешний уровень состояния школы как объекта управления? **Если нет, документ не является программой развития.**
- 5. Реально ли проведение описанных в документе изменений при зафиксированном стартовом уровне? **Если нет, документ не является программой развития.**
- **И т.д.....**



**К
Р
И
Т
Е
Р
И
И**

**П
Р
О
Г
Р
А
М
М
Ы**

Актуальность

Прогностичность

Напряженность

Реалистичность и реализуемость

Полнота и системность

Стратегичность Программы

Контролируемость Программы

Чувствительность к сбоям, гибкость

Привлекательность

Интегрирующая, консолидирующая направленность

Индивидуальность

«Навыки 21 века», ВЭФ 2016 – новое в образовании - инновации

Фундаментальные знания	Компетенции	Личные качества
Грамотность	Критическое мышление	Любознательность
Математические знания	Креативность	Инициативность
Естественно-научные знания	Навыки коммуникации	Настойчивость / Умение довести работу до конца
Компьютерная грамотность	Умение работать в коллективе	Поведенческая гибкость
Финансовая грамотность	Решение проблем	Лидерские качества
Культурное развитие		Социальная и культурная осознанность

Инновации = 1% Изобретения × 99% Предприимчивости

"Предприниматель" здесь понимается в широком смысле.

Это далеко не только тот, кто создает бизнес с нуля.

Это любой человек, который, генерируя идея, превращает их в нечто, представляющее ценность для окружающих.

Простое доказательство правильности формулы:

Американцы гораздо менее изобретательны, чем русские, но гораздо более инновационны.

Почему? Потому что они более предприимчивы. Они даже простое изобретение превратят в супер-инновацию,

А у нас редкие изобретения доползают до рынка, потому что катастрофически не хватает **настоящих предпринимателей**.

Почти 100% инноваций - начиная с бизнеса и кончая политикой – начинаются не с анализа рынка, а людьми, которым в высшей степени осточертело то, что происходит вокруг

Том Питерс

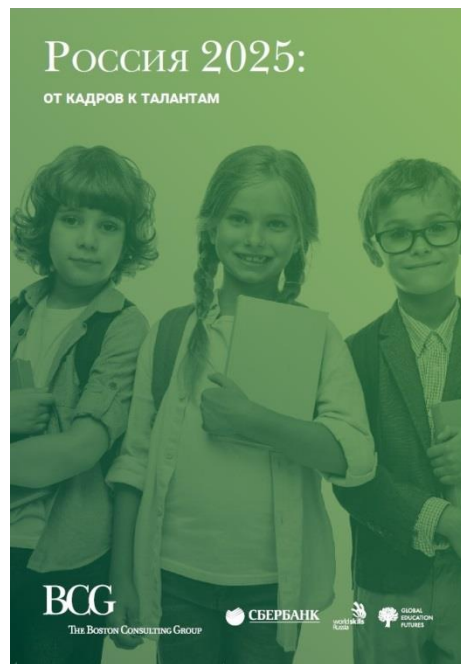
Если тебе это понятно, то это не инновации

Вадим Котельников

Вам непременно придется проводить инновации, если перед вами будет стоять проблема выживания

Фред Смит

Идеи и инициативы для развития



Россия 2025:
от кадров к талантам

А.А. Аузан



12 решений для
нового образования

Инновация - это



Системная спланированная работа



Новый или усовершенствованный продукт

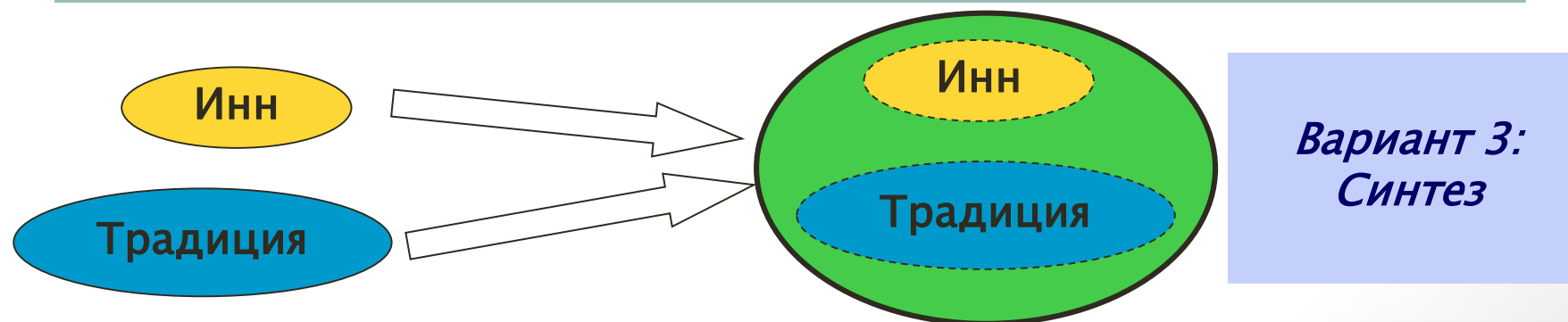
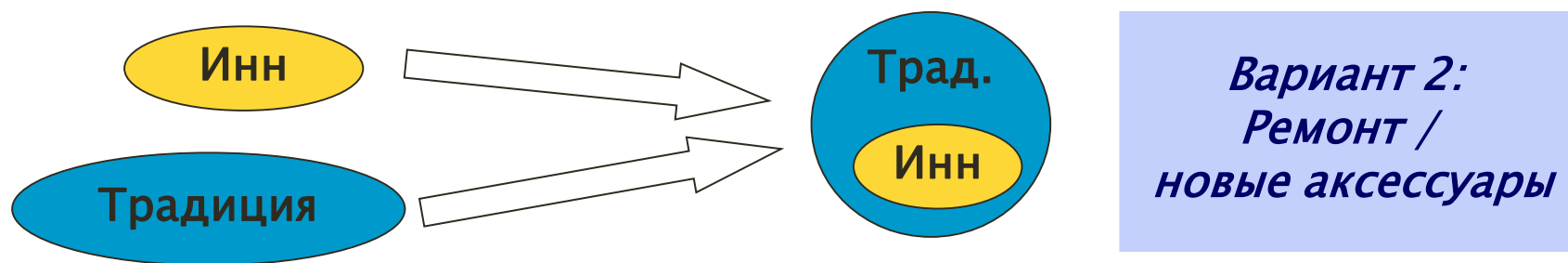
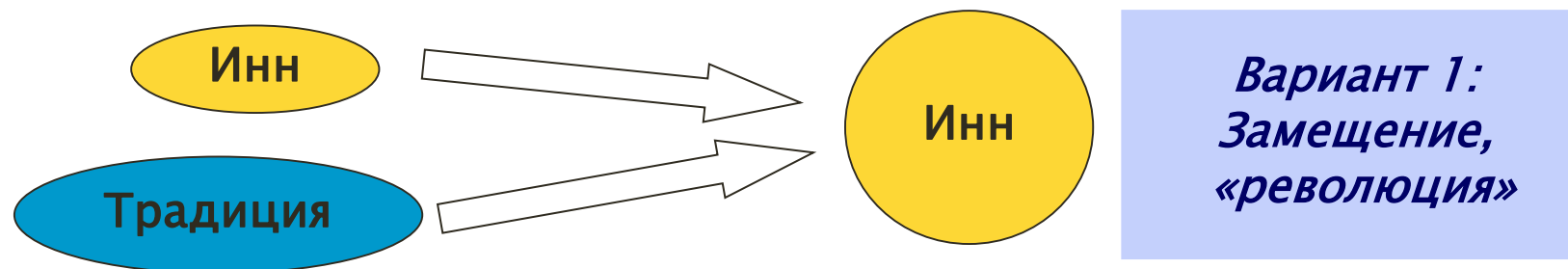


Спрогнозированный положительный педагогический эффект



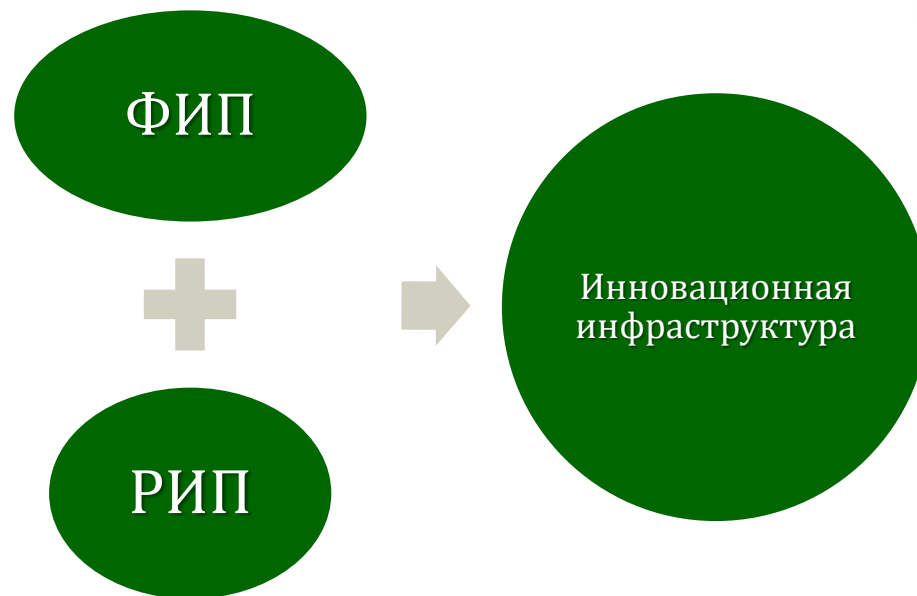
Готовый к распространению в педагогической практике

Варианты отношения инновации и традиции

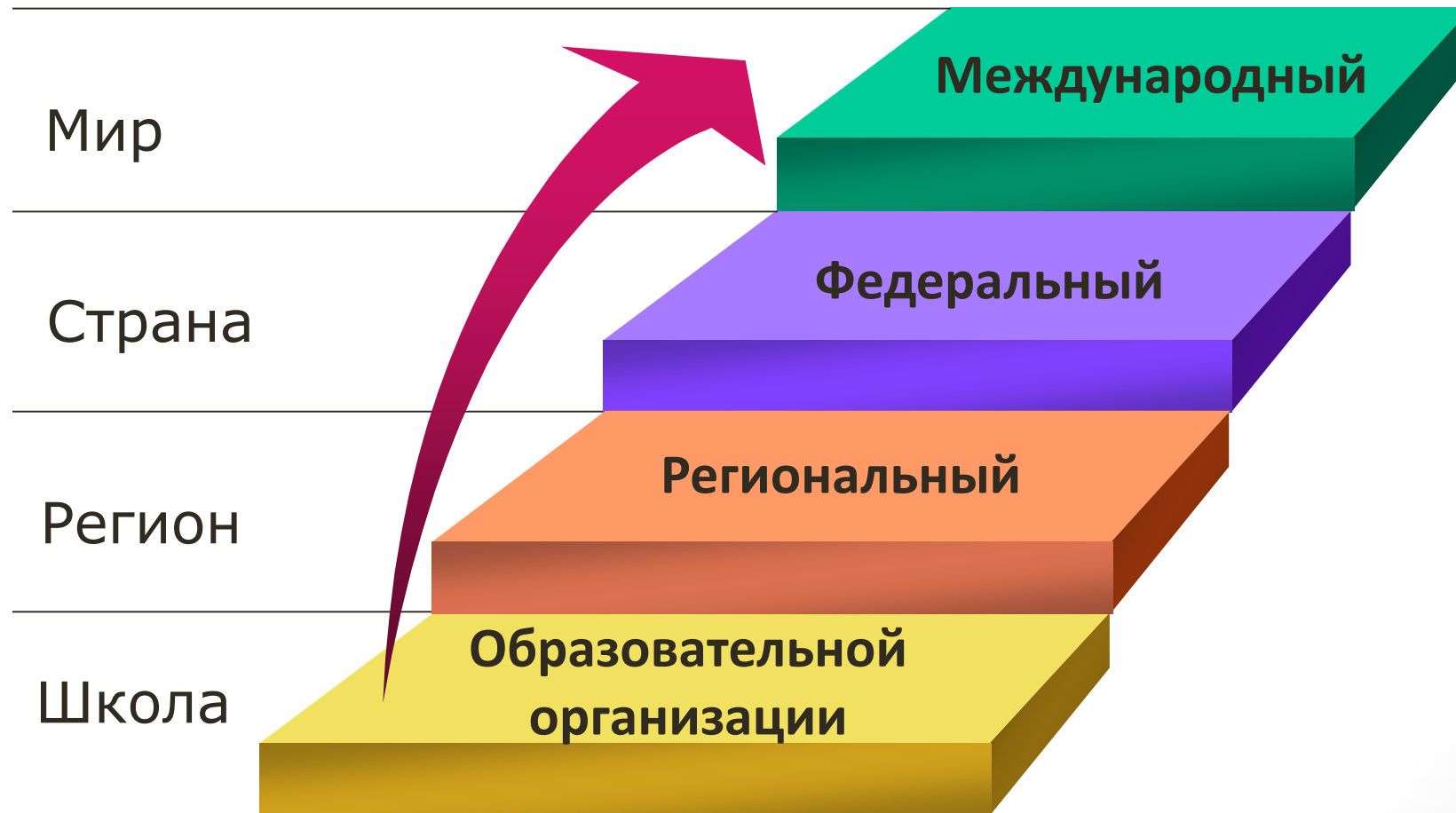


Инновационная инфраструктура создается в целях обеспечения модернизации и развития сферы образования с учетом перспектив и основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере образования, интеграции системы образования в Российской Федерации в международное образовательное пространство, более полного удовлетворения образовательных потребностей граждан.

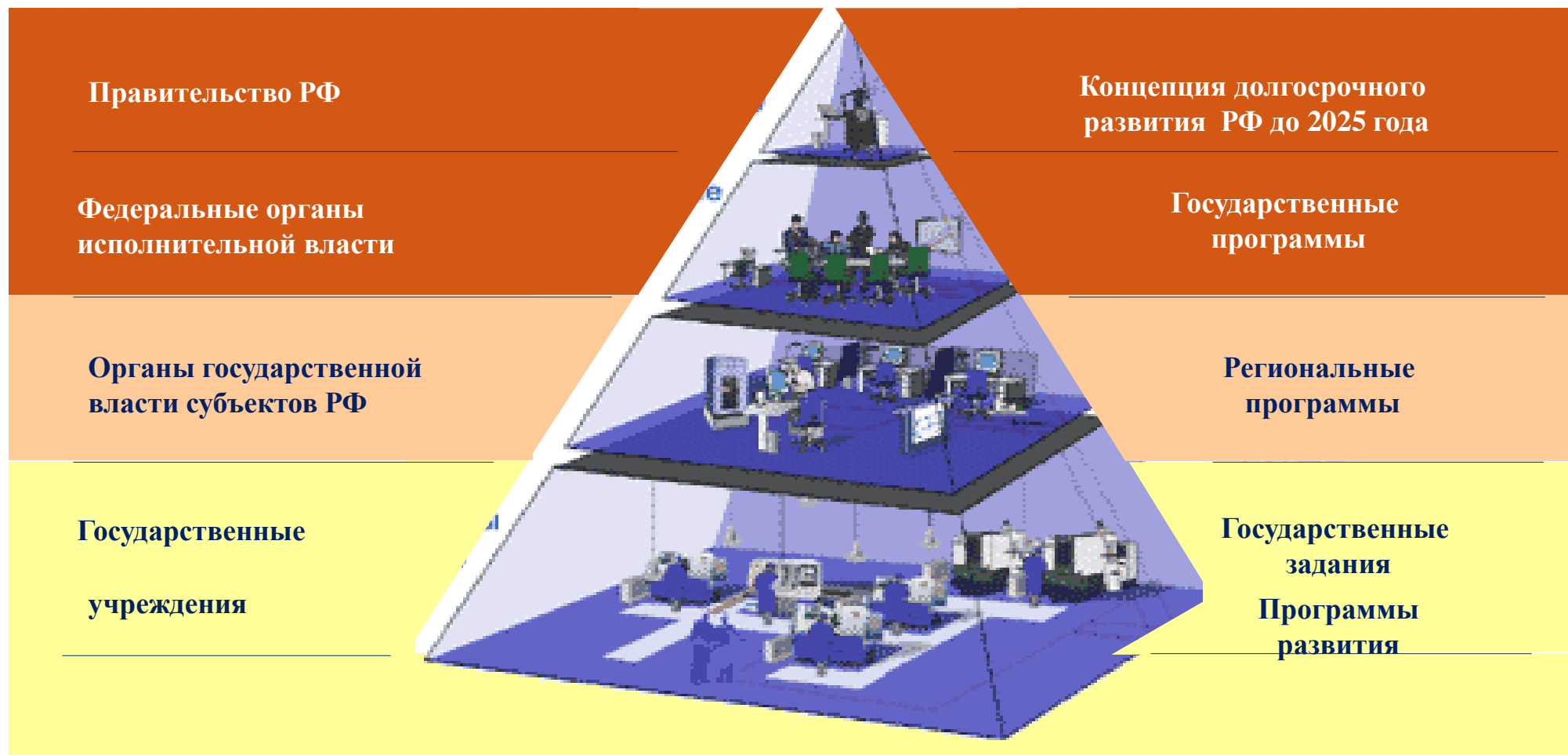
**Приказ Минобрнауки РФ
от 23.06.2009 № 218**



Уровни инновационных процессов



Государственная программа – государственное задание- программа развития - инновации

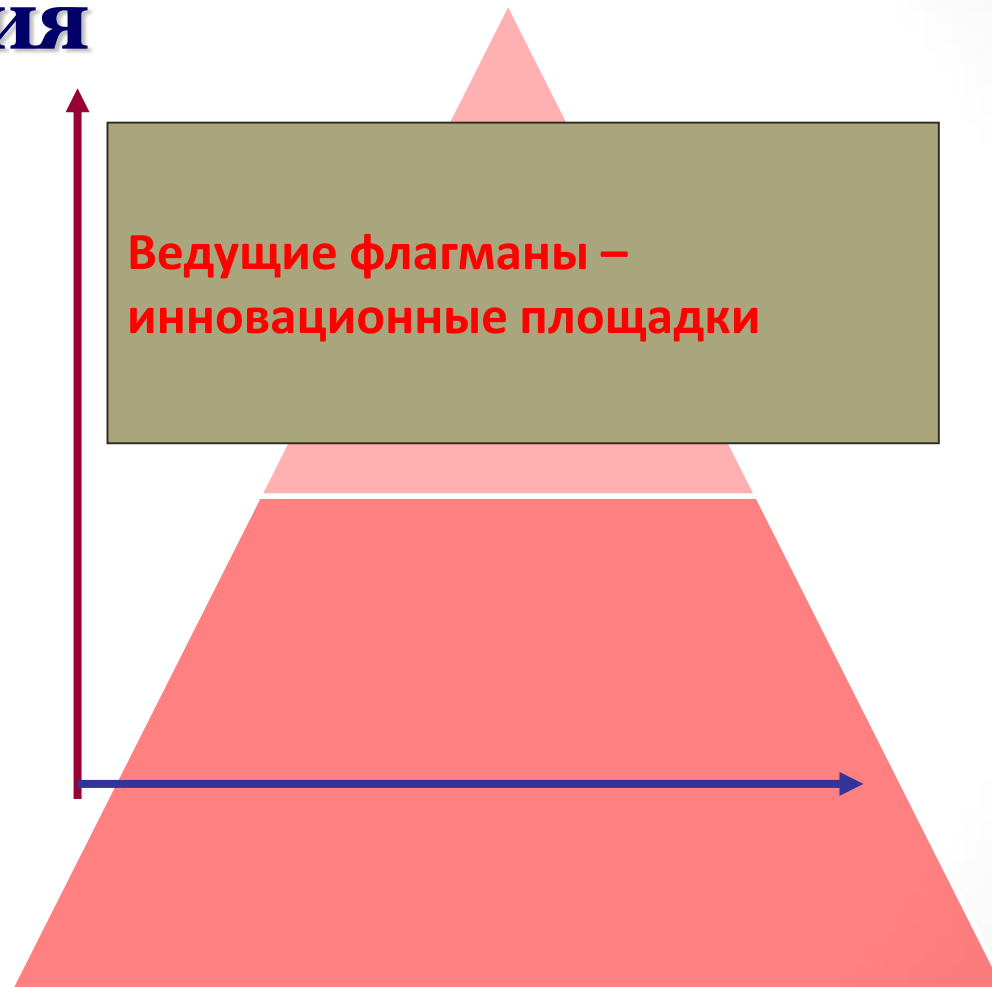


Государственная политика в сфере образования

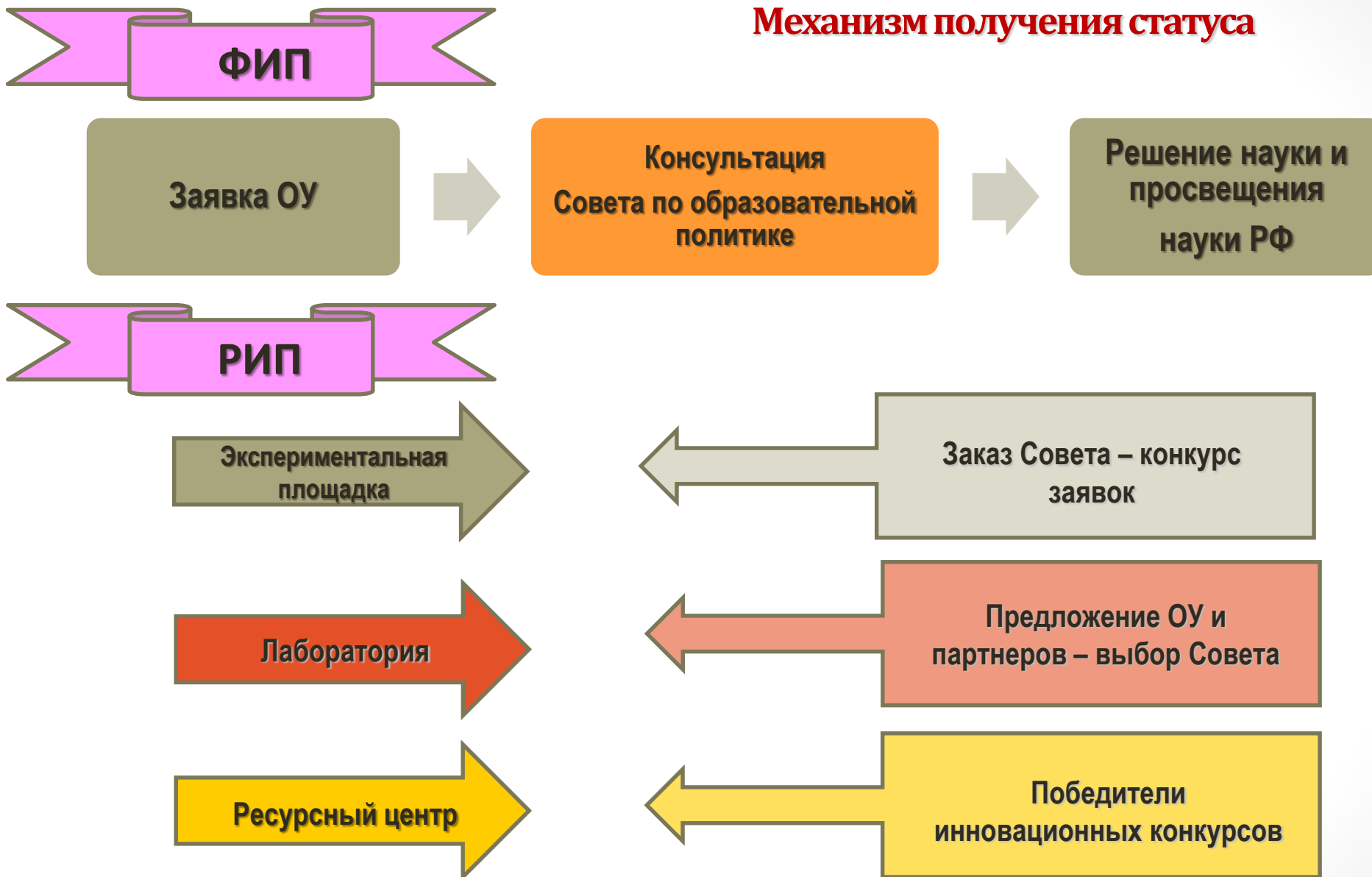
Типовые решения
реализации
государственной
политики

Ведомые –
стабильно работающие ОУ

Ведущие флагманы –
инновационные площадки



Механизм получения статуса

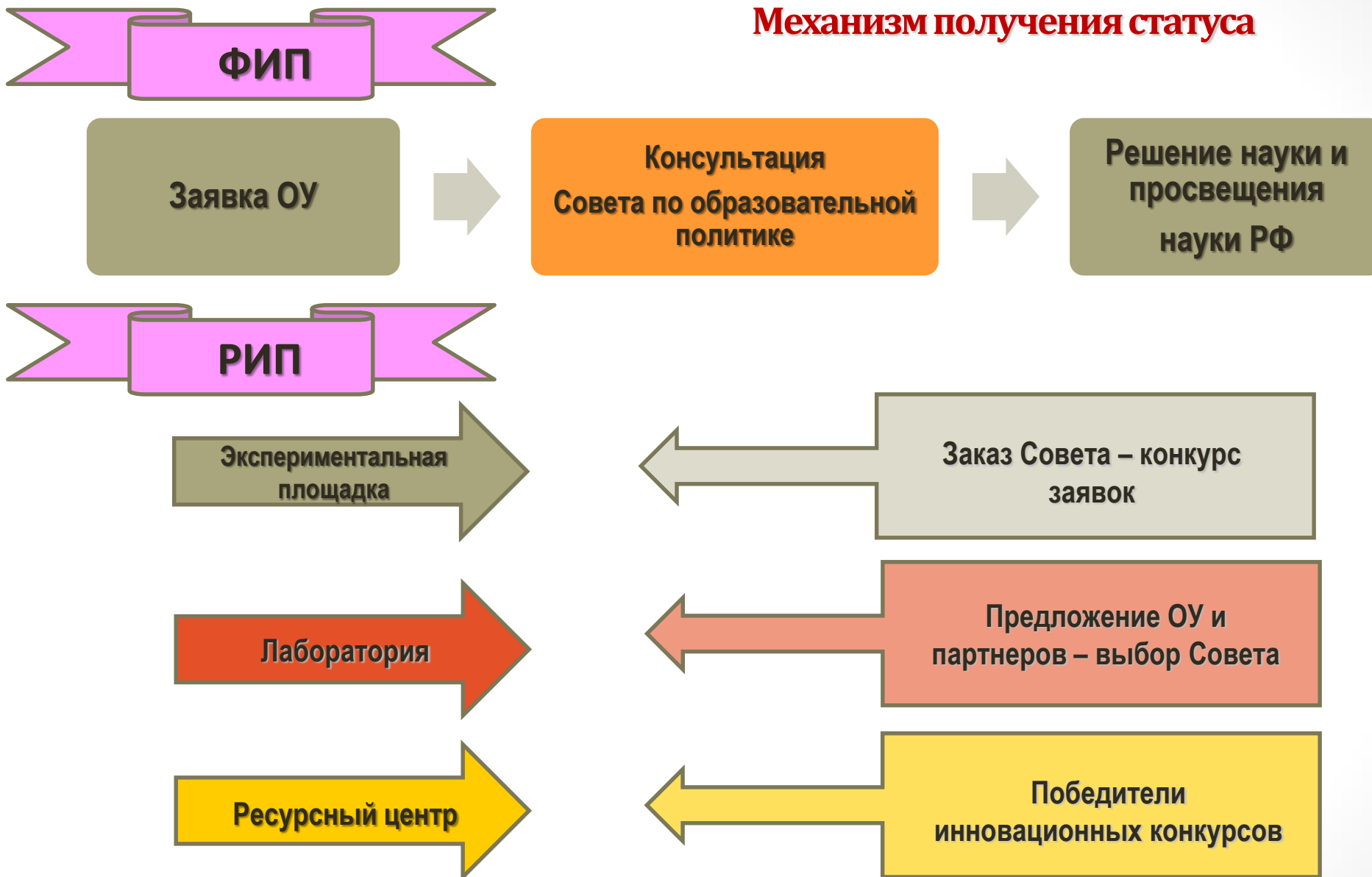


На примере Санкт-Петербурга

Нормативная база на примере Санкт-Петербурга

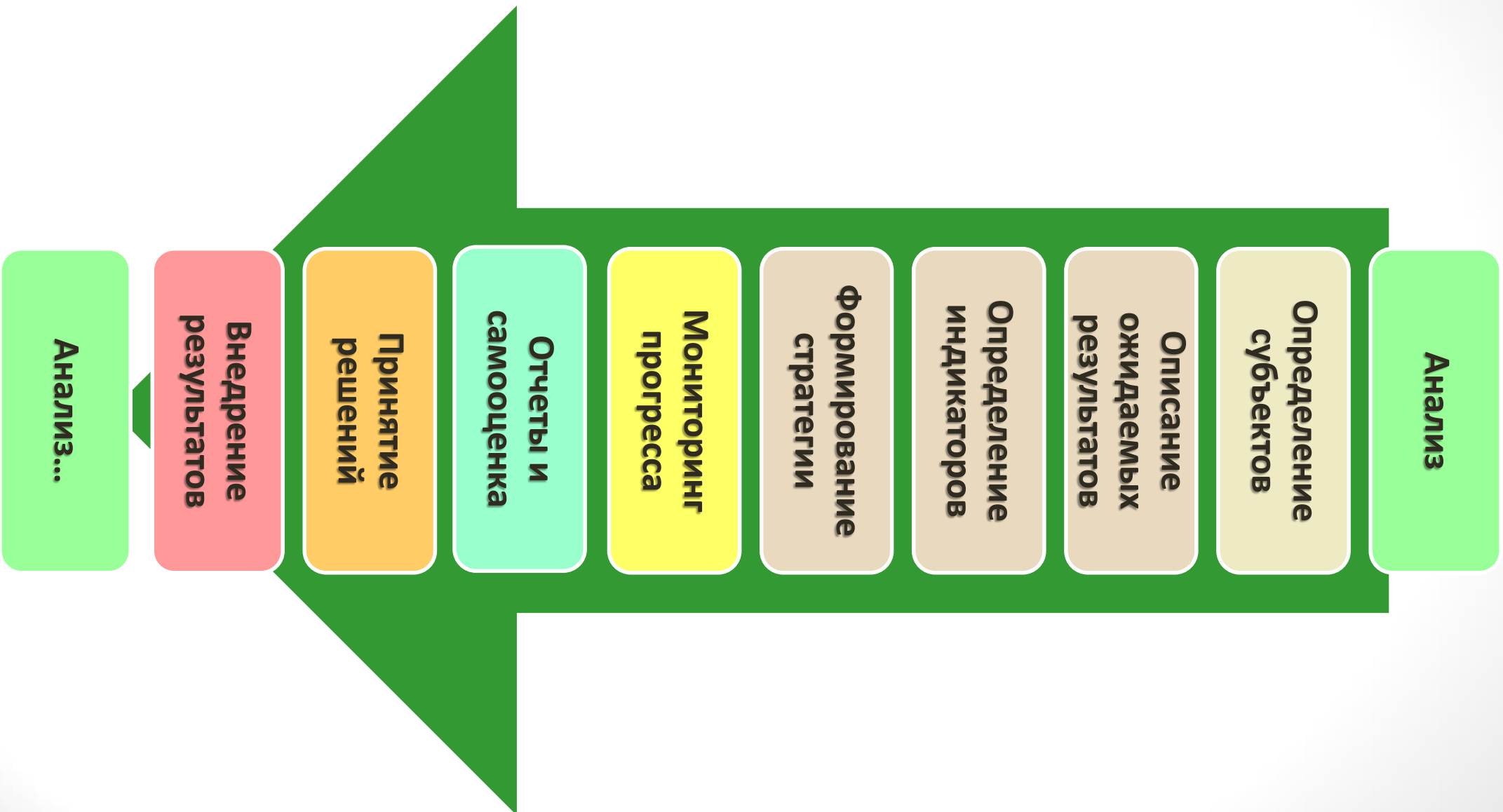
- ◎ **Закон «Об образовании в Санкт-Петербурге» от 26.06.2013** (статья №5 «Инновационная деятельность в сфере образования в Санкт-Петербурге»)
- ◎ **Приказ Минобрнауки России от 23.07.2013 № 611** «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования»
- ◎ **Распоряжение Комитета по образованию от от 04.08.2014 N 3364-р** «О регулировании инновационной деятельности в системе образования Санкт-Петербурга» - Об утверждении Положения о региональной инновационной площадке
- ◎ **Информационно-методическое письмо** об организации деятельности по переводу образовательных учреждений в режим экспериментальной площадки городского уровня и ресурсного центра общего образования.
ЕЖЕГОДНО

Механизм получения статуса



На примере Санкт-Петербурга

ПРОЦЕСС ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Как реализовать?



Как соотносятся инновационная деятельность и программа развития?

Программа развития – это инновационный ракурс движения учреждения

Инновационные идеи реализуются в подпрограммах и в проектах

Представление инноваций Петербургской школы



ПШ. Инновации
2019

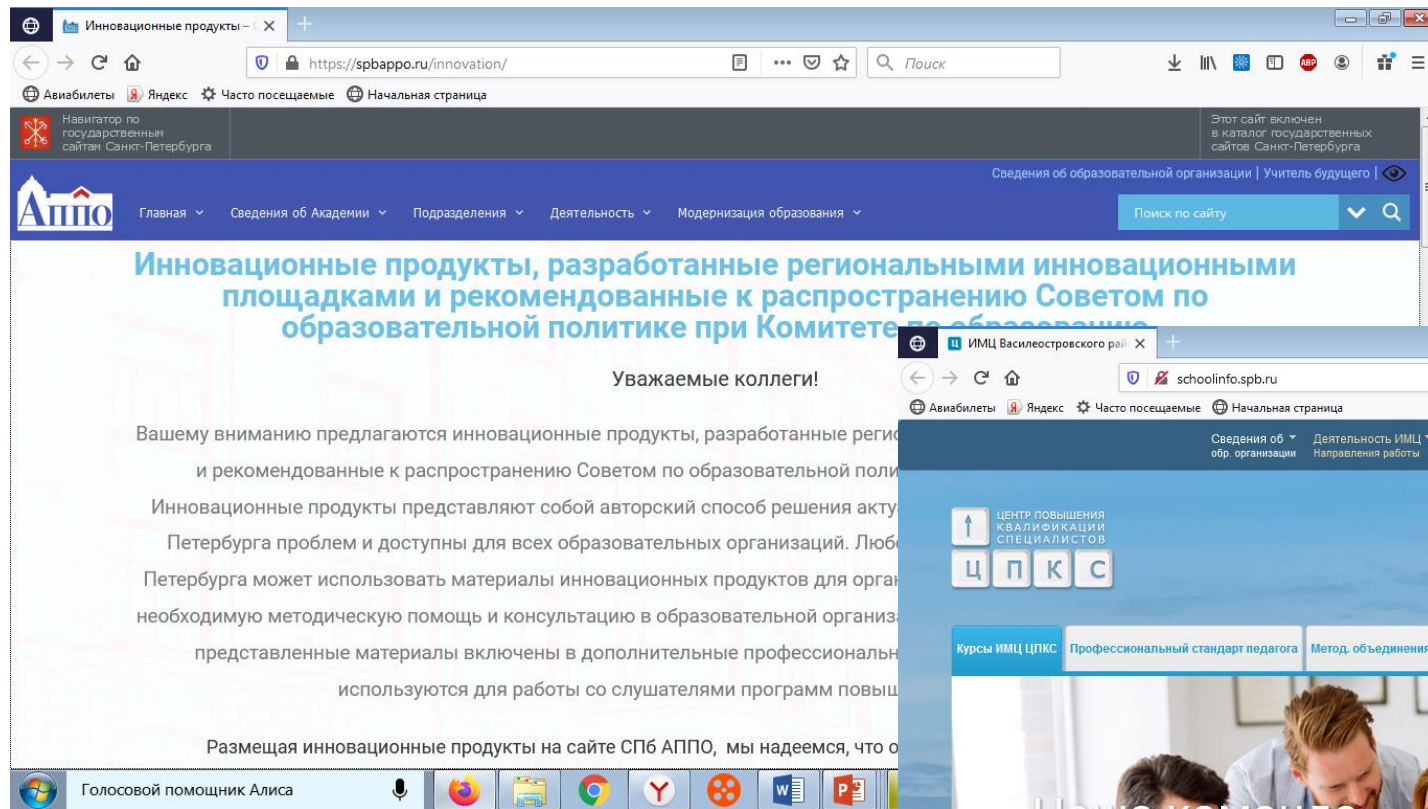


Научные и научно-методические
журналы

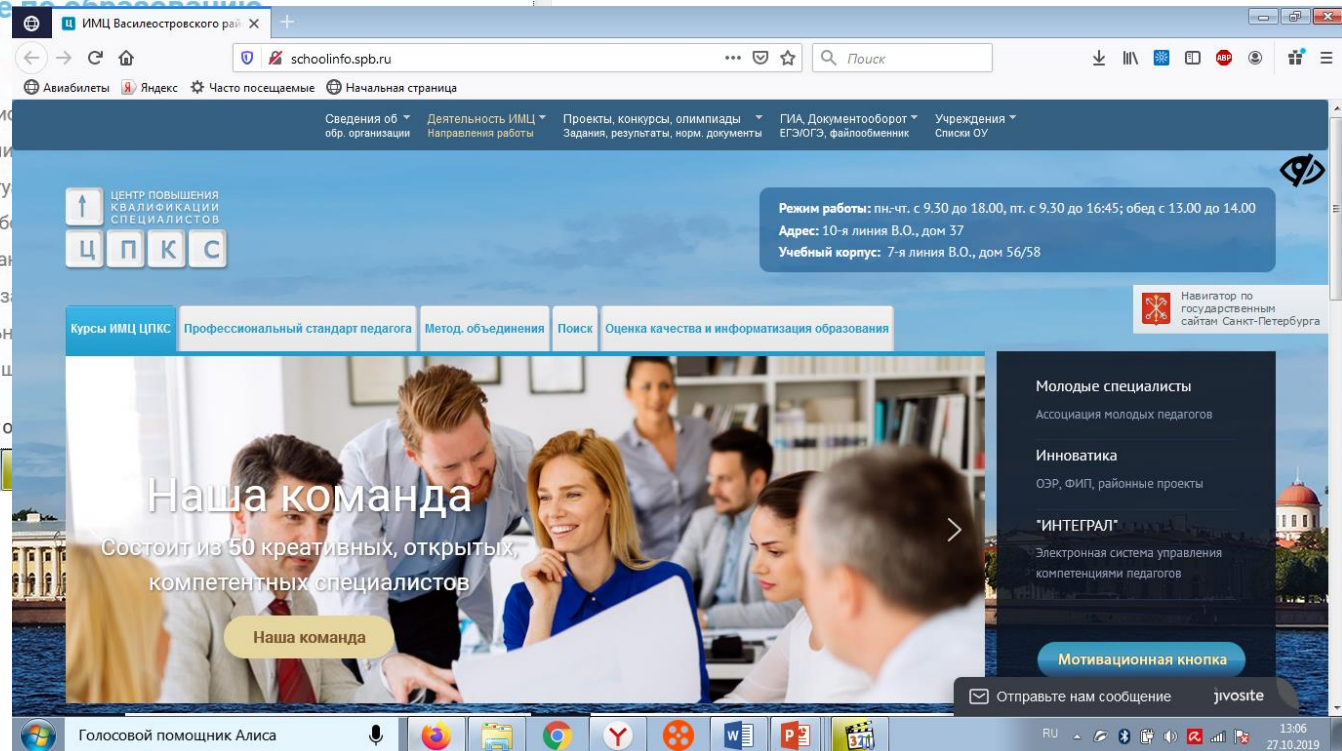


Представление инноваций Петербургской школы

<https://spbappo.ru/innovation/>



<http://schoolinfo.spb.ru/>



Инновационный продукт

Инновационный продукт - прошедшая экспертизу и рекомендованная к внедрению модель образовательной деятельности, отчужденная от практики работы конкретного образовательного учреждения или педагога

Инновационный продукт (структура описания)

- **учебно-методическое описание организации** образовательного процесса от цели до результата (системный эффект, цель, содержание, технологии, формы обучения, мониторинг результативности, модели деятельности учащегося и педагога и т.д.);
- **описание необходимых и достаточных условий** реализации данного учебно-методического продукта в практической деятельности;
- **комплект нормативных и учебно-методических разработок**, обеспечивающих реализацию образовательной практики (нормативный акт, программа, методические рекомендации, учебно-методический комплекс, образовательная технология, контрольно-измерительные материалы, учебник и т.д.).

Представление инноваций Петербургской школы

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://petersburgedu.ru>. The page features a dark navigation sidebar on the left with categories: СВЕРНУТЬ (Collapse), РОДИТЕЛЯМ (Parents), and ПЕДАГОГАМ (Teachers). The main content area is divided into several columns. The central column lists various educational systems and programs, with 'Конкурс инновационных продуктов' (Innovation Products Competition) highlighted. To the right, a vertical list of competitions is shown, ranging from 2011 to 2019. The rightmost column contains detailed information about the 2019 competition, including the schedule, the organizing committee, and the types of contests (on-site and off-site). The Windows taskbar at the bottom shows the date as 27.10.2019 and the time as 13:16.

Портал "Петербургское образование"

Навигатор по государственным сайтам Санкт-Петербурга

Поиск по сайту

Найти

Этот сайт включен в каталог государственных сайтов Санкт-Петербурга

СВЕРНУТЬ

Система образования

Развитие образования

Конференции, семинары

Органы управления образованием

Информационные ресурсы

Педагогу

Вопросы, ответы и инструкции

События

Инфографика

Баннеры событий

РОДИТЕЛЯМ

ПЕДАГОГАМ

Региональная система оценки качества образования

Независимая система оценки качества образования

Информатизация образования

Международное и межрегиональное сотрудничество в области образования

Дорожная карта

Конкурс инновационных продуктов

Конкурс инновационных продуктов в 2019 году

Конкурс инновационных продуктов в 2018 году

Конкурс инновационных продуктов в 2017 году

Конкурс инновационных продуктов в 2016 году

Конкурс инновационных продуктов в 2015 году

Конкурс инновационных продуктов в 2014 году

Конкурс инновационных продуктов в 2013 году

Конкурс инновационных продуктов в 2012 году

Конкурс инновационных продуктов в 2011 году

График проведения конкурса инновационных продуктов в 2019 году

Оргкомитет по проведению конкурса инновационных продуктов «Петербургская школа 2020»

Очный тур конкурса инновационных продуктов 2019 года

Перечень образовательных учреждений, подавших заявки на конкурс инновационных продуктов в 2019 году

Результаты технической экспертизы конкурсных материалов

Заочный тур конкурса инновационных продуктов 2019 года

Решения оргкомитета

<https://petersburgedu.ru/content/view/category/659/>

Голосовой помощник Алиса

13:16
27.10.2019

Диссеминация

- **(«disseminatio» - лат.) - «рассеивание», «распространение» (путем посева) - действия по распространению идей, ценностей, продуктов и результатов проектов**
- **это процесс, направленный на доведение идей, методов осуществления, продуктов и (или) результатов инновационного опыта до целевой аудитории**

Очный тур конкурса иннова... AR-in-Edu-17school




https://sites.google.com/view/ar-in-edu-17school

Авиабилеты Яндекс Часто посещаемые Начальная страница

AR-in-Edu-17school Главная · Реорганизация школьных... · Игровая площадка · Учебная деятельность · Дополнительно

Дополненная реальность (Augmented reality, AR, англ. «расширенная реальность») – результат наложения на объекты реального мира цифровой информации с целью их дополнения.

ДОПОЛНИМ ВМЕСТЕ РЕАЛЬНОСТЬ НАШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ!

РЕОРГАНИЗАЦИЯ **ИГРОВАЯ ПЛОЩАДКА** **УЧЕБНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Голосовой помощник Алиса

Очный тур конкурса иннова... Иновационный продукт... Саквож путешественника...


https://cloud.mail.ru/public/3EVn/Db4B9GdA7

Авиабилеты Яндекс Часто посещаемые Начальная страница

Классники Игры Знакомства Новости Поиск Все проекты

Регистрация Вход

+16 ГБ с Combo



Скачать Саквож путешественника.mp4

Вакансии Лицензионное соглашение Помощь Пожаловаться на контент Служба поддержки

Голосовой помощник Алиса

Очный тур конкурса иннова... Конкурс инновационных про...

https://ds62spb.ru/konkurs-innovatsionnyh-produktov-pet...

Авиабилеты Яндекс Часто посещаемые Начальная страница

Сведения об образовательной организации

Новости

Достижения

Инновации

Социальные партнеры

Условия приёма

Прием в первые классы

Музейная педагогика

Платные образовательные услуги

Секции, кружки и студии

СЛУЖБА РАННЕЙ ПОМОЩИ в ДОО

Профессиональный стандарт педагога

Дорожная безопасность

Нет коррупции!

Антитеррор

Чрезвычайные ситуации

КОНКУРС ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ «ПЕТЕРБУРГСКАЯ ШКОЛА 2020» В 2019 ГОДУ

[Заявка на участие в городском конкурсе инновационных продуктов «Петербургская школа 2020»](#)

[Аннотация к инновационному продукту](#)

[Социальные акции и волонтерское движение дошкольников в детском саду. Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2018. – 240 с. \(текст представлен в сокращенном виде\)](#)

Методическое пособие "Социальные акции и волонтерское движение дошкольников в детском саду" стало результатом работы образовательного учреждения в статусе [региональной экспериментальной площадки](#) по теме «Сетевое взаимодействие как фактор повышения качества образования в дошкольном образовательном учреждении в условиях реализации ФГОС дошкольного образования».

Основной идеей сетевого взаимодействия ГБДОУ детский сад №62 Приморского района Санкт-Петербурга является [ПОЗИТИВНАЯ](#)

ИНФОРМАЦИЯ

Конкурс инновационных продуктов «Петербургская школа 2020» в 2019 году

Год театра в России 2019 г.

Календарь событий

Год добровольца в России 2018 г.

Год экологии в России 2017 г.

ДОСТУПНАЯ СРЕДА

ПРОФИЛАКТИКА ГРИППА И ОРВИ

Специальная оценка условий труда

НСОКО

Анкетирование

Информация для родителей

Информация для коллег

Обратная связь

Голосовой помощник Алиса

Очный тур конкурса иннова... Главная страница Ян... Сервисы Яндекса Начальная страница Конкурс «Лучшие ка...

https://eduintegral.ru/modules/

Авиабилеты Яндекс Часто посещаемые Начальная страница

Матвеева Татьяна Евгеньевна
Прочие - ЦПКС
заместитель директора

Модули Интеграл

Меню руководителя

Добавить модуль

fontawesome иконки

Редактор форм

Конфигурация

Журнал

Профили

Карта обучения

Главная

Выбор модулей

Календарь

Материалы

Приказы и документы

Дополнительно

И	1.1 Интерес к профессии	1.2 Интерпретация себя в профессии
Н	2.1 Неожиданное – рядом	2.2 Необходимое и достаточное
Т	3.1 Туристическая педагогика: город как школа	3.2 Тайм-менеджмент
Е	4.1 Единство противоположностей	4.2 Единomyслие
Г	5.1 Горизонты карьеры	5.2 Гражданские активности

Голосовой помощник Алиса

Представление инноваций Петербургской школы



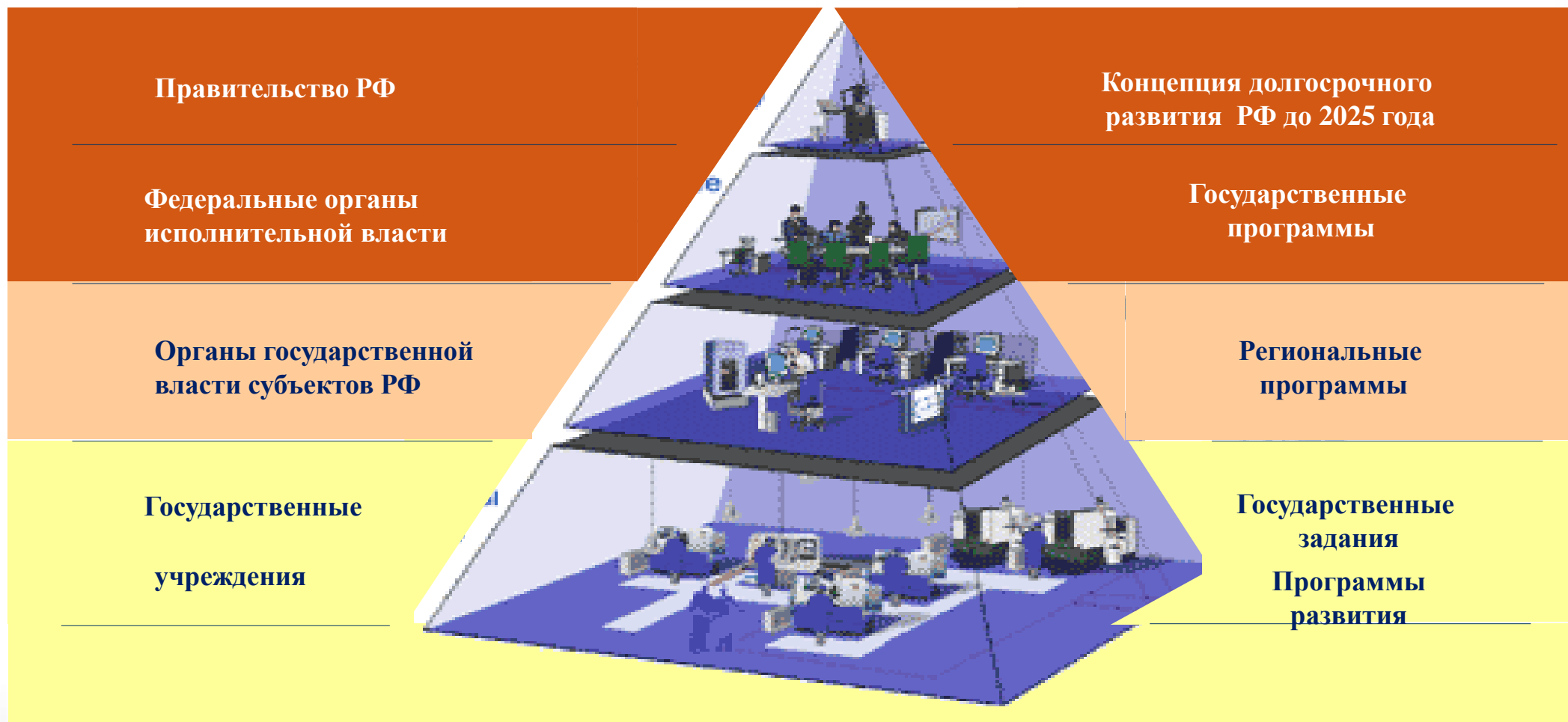
ПШ. Инновации
2019



Научные и научно-методические
журналы



Государственная программа – государственное задание- программа развития - инновации



Будь **неустанным инноватором**

– это и **интересней**, и **выгодней**



Инноваторы выращивают сад с невиданными фруктами и собирают с рынка сливки.

Устремляющаяся за ними толпа имитаторов дерется за то, что осталось после



инноваторов, которые уже выращивают новый сад.

