



ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования»

Движение Эффективная школа

©ГАУ ДПО ЯО ИРО

©Полищук С.М. – руководитель ЦРИИ; Егорова Т.Ю. – зам. руководителя ЦРИИ; Тихомирова О.В. – зав. кафедрой начального образования, к.п.н; Гаврилова Р.Н. – директора МОУ СОШ № 4 г. Тутаева



«Школа, безусловно, центральный, но далеко не единственный элемент.

Улучшение работы каждой отдельной школы имеет серьёзные ограничения.

Системные изменения нуждаются в укреплении потенциала не отдельных школ, а системы в целом».

Альма Харрис



**РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ
«Региональная стратегия поддержки школ,
работающих в неблагоприятных социальных
условиях при переходе в эффективный режим
работы»**

Задачи:

Региональный и муниципальный уровень:

- Создать условия для получения положительной динамики
- Сформировать организационные структуры, осуществляющие функции методического, экспертно-консультационного сопровождения
- Разработать механизмы взаимодействия
- Осуществлять мониторинг изменений



**РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ
«Региональная стратегия поддержки школ,
работающих в неблагоприятных социальных
условиях при переходе в эффективный режим
работы»**

Уровень школы

Задачи:

- Обеспечить реализацию Программы
- Разработать индивидуальные планы профессионального развития педагогов
- Осуществлять мониторинг прогресса учебных достижений обучающихся на уровнях: школа – класс – ученик



**РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ
«Региональная стратегия поддержки школ,
работающих в неблагоприятных социальных
условиях при переходе в эффективный режим
работы»**

Рамка проекта:

1. Обучение команд школ на этапе разработки программ перехода в эффективный режим работы
2. Проведение конкурса программ
3. Обеспечение деятельности школьных, межшкольных и межрегиональных профессиональных обучающихся сообществ
4. Проведение постоянно-действующий семинар «Шаги на пути к эффективности» (1раз в месяц, на базе школ)
5. Проведение исследований, направленных на оценку эффективности реализации программ
6. Создание группы общеобразовательных организаций-консультантов по вопросам школьного импрувмента

Среда

изменений





Фокус
изменений

РУКОВОДИТЕЛЬ

ПЕДАГОГ

РЕБЁНОК

*Улучшение
результатов*

*Улучшение
качества преподавания*

*Улучшение
качества управления*



Что считаем результатом





Основная линия изменений

- Результат – положительная динамика учебных достижений
- Выбор показателей для выявления динамики
- Анализ данных
- Выявление типичных затруднений учащихся школы

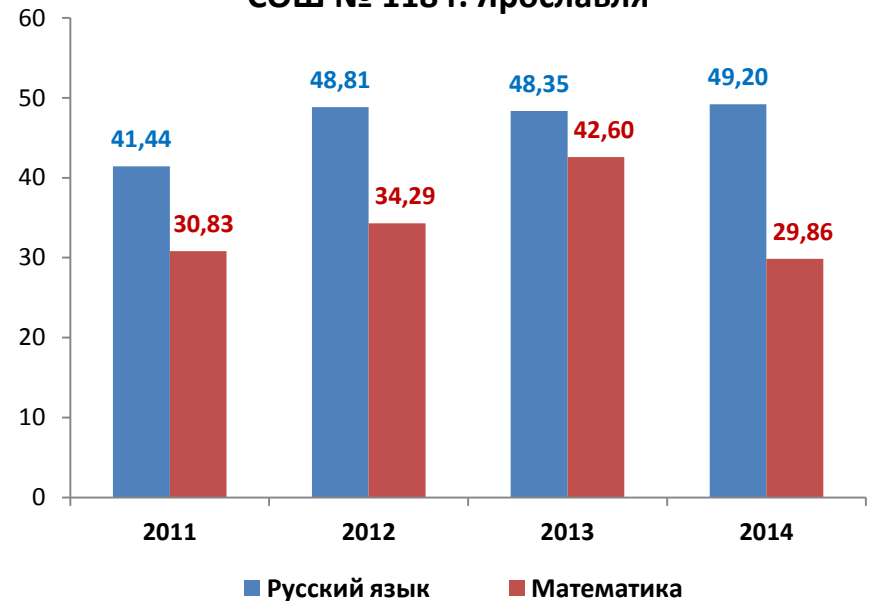
Качество образования

Результаты учебных достижений обучающихся

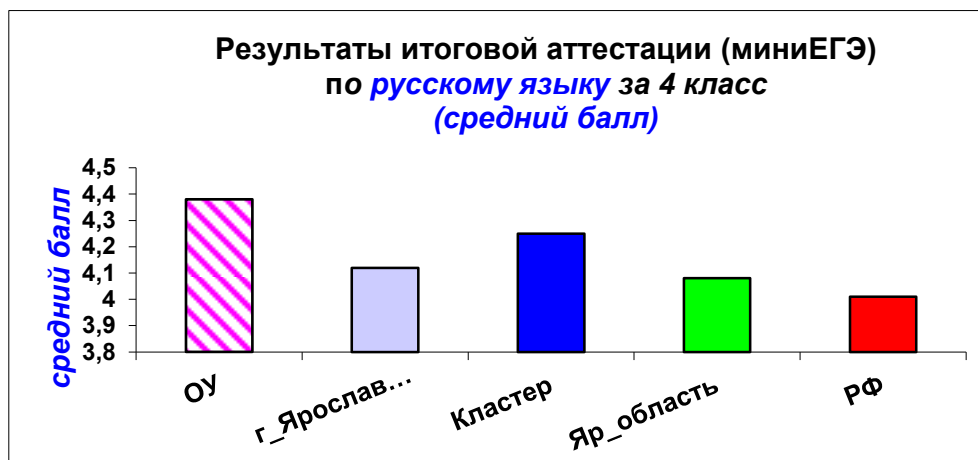
- ЕГЭ (ГИА)
- Мониторинг учебных достижений – 4 класс

Показатель	2011	2012	2013	2014
Средний балл ЕГЭ по русск. языку	41,44	48,81	48,35	49,2
Макс. балл	64	68	72	76
Мин. балл	17	26	24	24
Средний балл ЕГЭ по математике	30,83	34,29	42,6	29,86
Макс. балл	56	48	60	40
Мин. балл	11	24	24	24
Число экзаменов, сданных по выбору	5	4	4	4

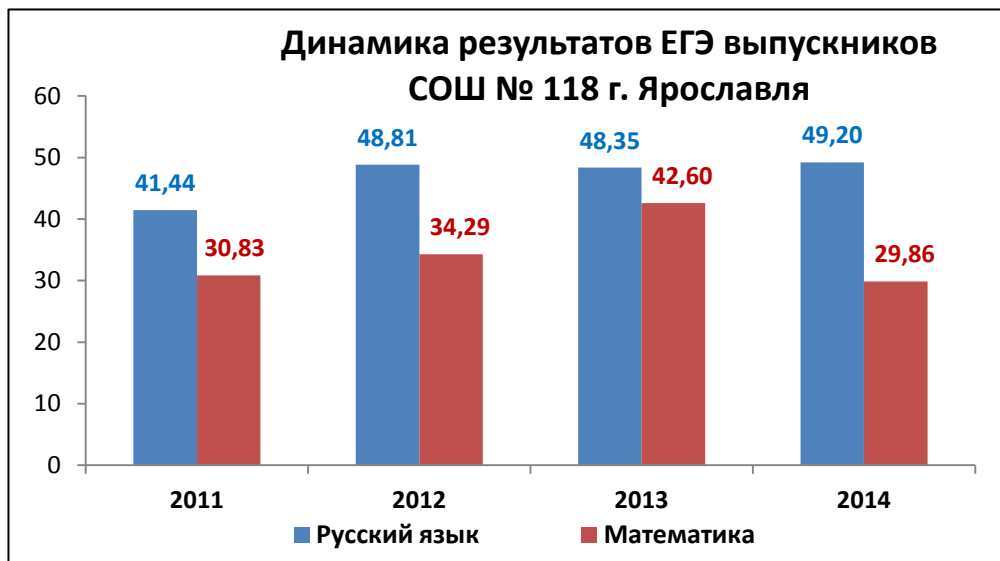
Динамика результатов ЕГЭ выпускников
СОШ № 118 г. Ярославля



Сравнительный анализ - **ДА**

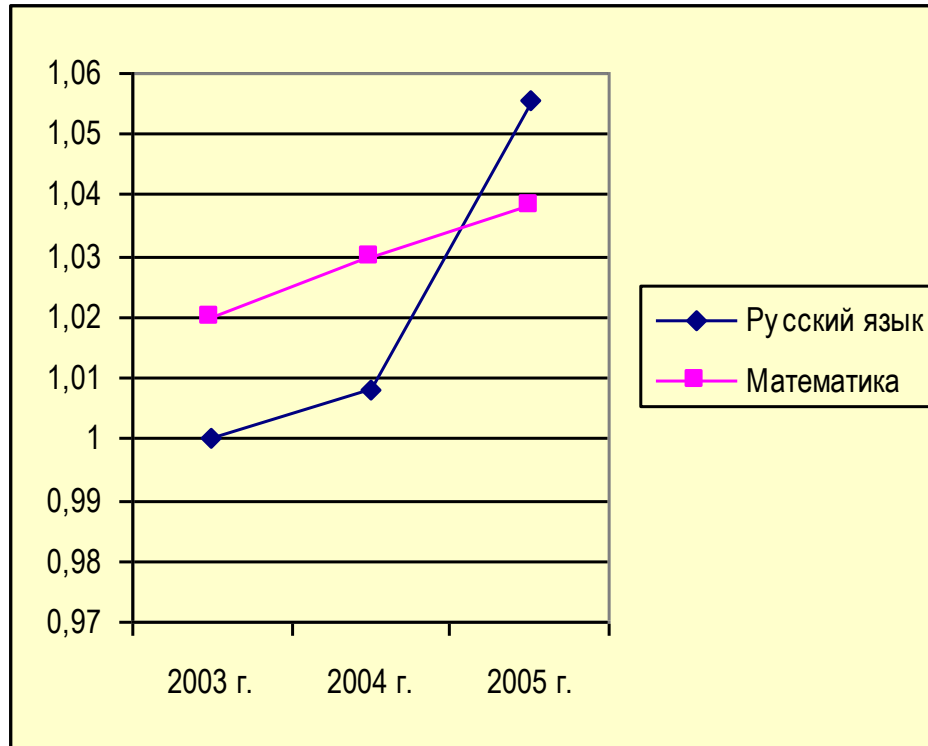


Динамический анализ - **НЕТ**



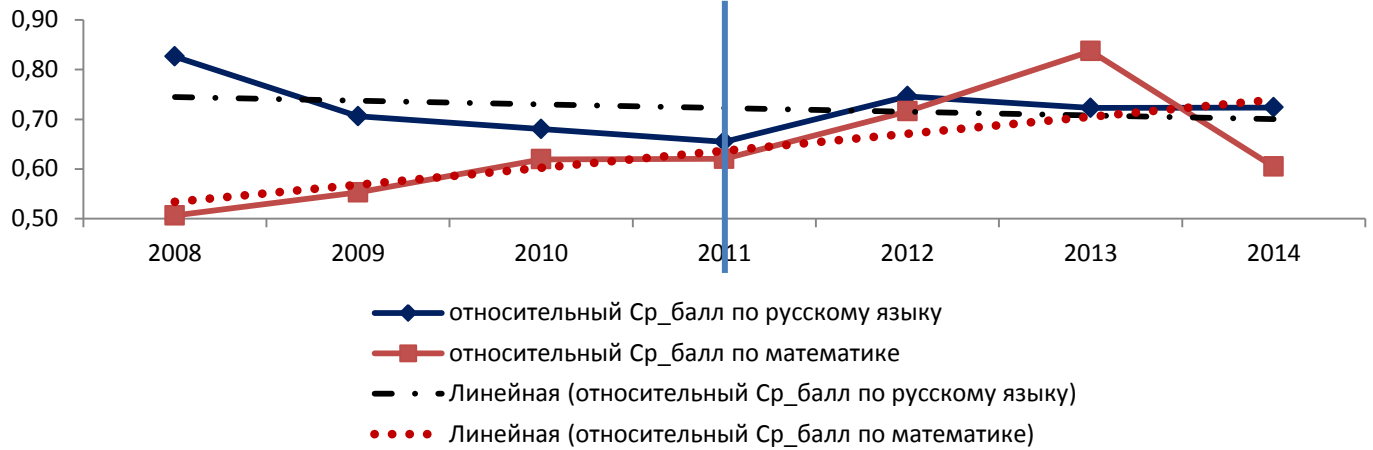
1. Каждый год ЕГЭ сдают разные дети.
2. Учителя у выпусков разных лет – разные.
3. Состав заданий и их уровень сложности каждый год разные.
4. Баллы за каждое задание каждый год меняются.
5. Сред балл по ОО формируется из баллов всех участников ЕГЭ (в сельских школах может сдавать ЕГЭ 1-2 чел)
6. Самое главное – мы не можем уже повлиять на детей, которые сдали экзамен и ушли.

Динамика среднего балла по ЕГЭ в муниципалитете X по отношению к среднерегionalным значениям

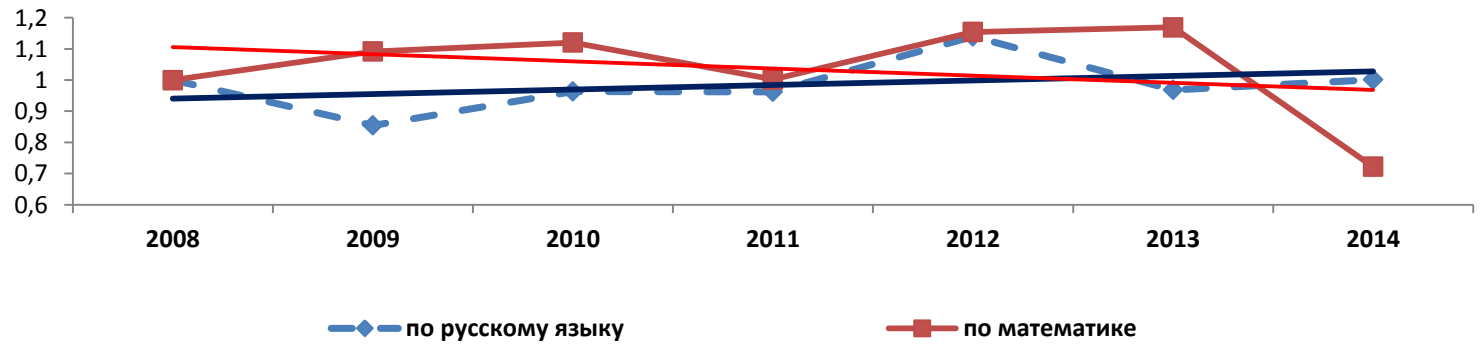


$$K = \frac{\text{Средний балл по ЕГЭ в МР}}{\text{Средний балл по ЕГЭ в регионе}}$$

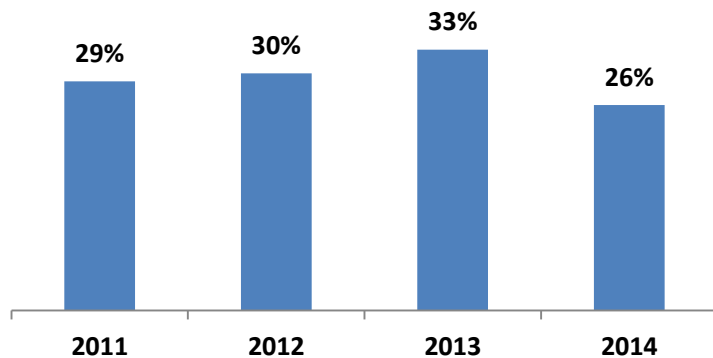
**Динамика относительного среднего балла ЕГЭ
по русскому языку и математике за 2008-2014 гг**



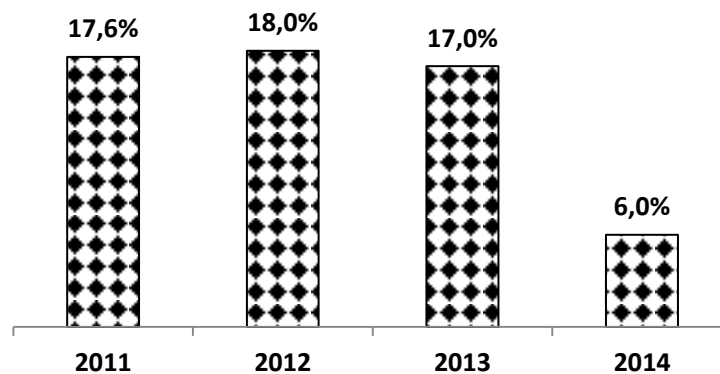
**Цепной показатель динамики
относительного среднего балла ЕГЭ
по русскому языку и математике в период с 2008 по 2014 гг**



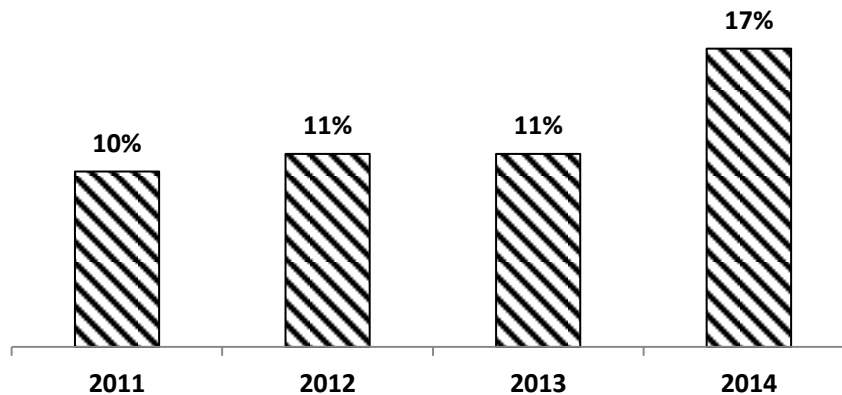
Доля окончивших без «3» **4-й класс**



Доля окончивших без «3» **9-й класс**



Доля окончивших без «3» **11-й класс**



Размышления по теме

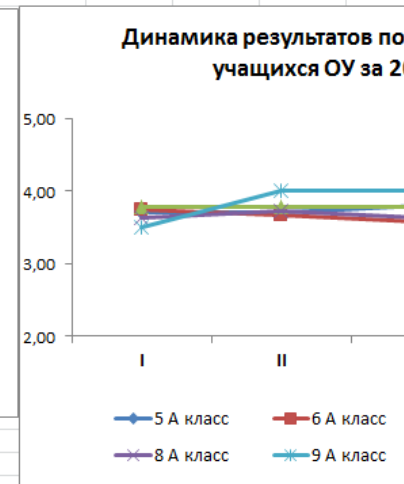
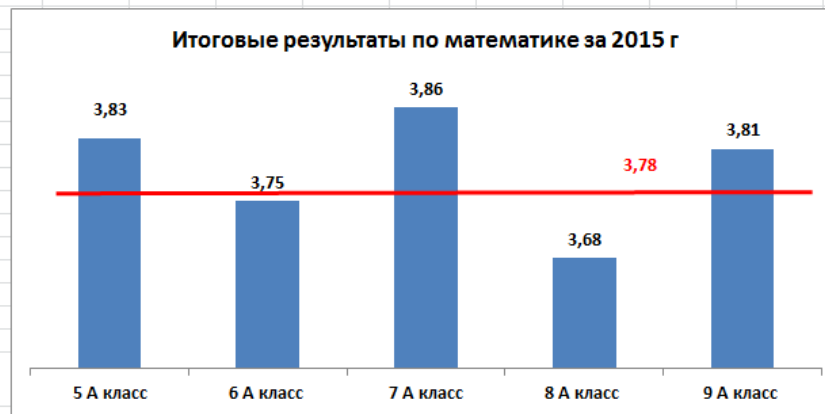
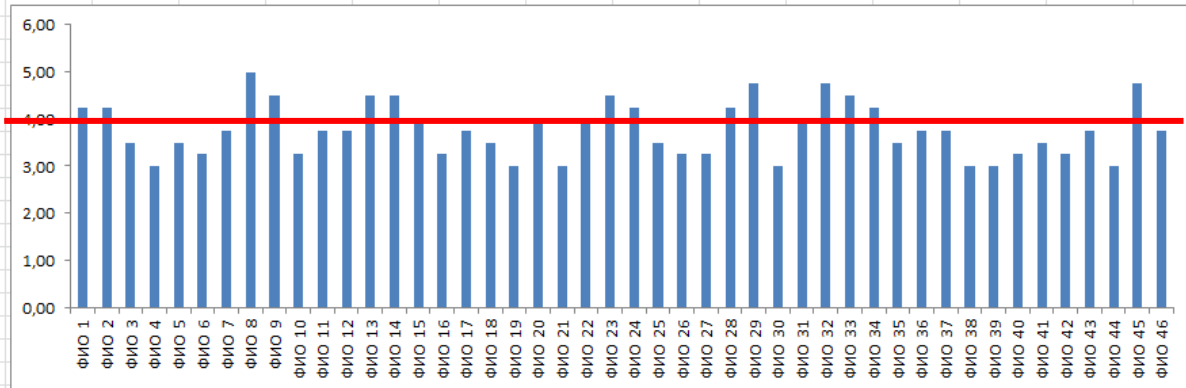
Результаты учебных достижений

Изменения надо смотреть во времени! А это – динамический анализ!

1. Средний балл достижений учащихся по ступеням обучения (по предметам)
[пример](#)
2. Качество (на «4» и «5») и успешность «без 2» по ступеням обучения (по предметам)
3. Участие в олимпиадах, конкурсах, проектах и т.п. (школьный / МР / регион / РФ и т.д.)
[пример](#)
4. Достижения учащихся одного класса (по годам)
[пример](#)
5. Количество ошибок в диктантах (в ОО с большим количеством детей, для которых русский язык не является родным)
[пример](#)
6. Техника чтения (в ОО, в которых повышение интереса и любви к чтению, одно из приоритетных направлений)
[пример](#)
7. Доля оставшихся на повторное обучение

Результаты учащихся среднего звена по математике

15	6 А	ФИО 13	5	4	4	5	4,50
16	6 А	ФИО 14	5	5	4	4	4,50
17	6 А	ФИО 15	3	4	4	5	4,00
18	6 А	ФИО 16	3	3	3	4	3,25
19	6 А	ФИО 17	4	4	3	4	3,75
20	6 А	ФИО 18	3	3	4	4	3,50
21	6 А	ФИО 19	3	3	3	3	3,00
22	6 А	ФИО 20	4	4	4	4	4,00
23	6 А	ФИО 21	3	3	3	3	3,00
24	6 А	ФИО 22	4	4	4	4	4,00
25	7 А	ФИО 23	4	5	4	5	4,50
26	7 А	ФИО 24	4	4	4	5	4,25
27	7 А	ФИО 25	3	4	3	4	3,50
28	7 А	ФИО 26	4	3	3	3	3,25
29	7 А	ФИО 27	3	3	3	4	3,25
30	7 А	ФИО 28	5	4	4	4	4,25
31	7 А	ФИО 29	5	4	5	5	4,75
32	7 А	ФИО 30	3	3	3	3	3,00
33	7 А	ФИО 31	3	4	5	4	4,00
34	8 А	ФИО 32	5	5	4	5	4,75
35	8 А	ФИО 33	4	4	5	5	4,50
36	8 А	ФИО 34	4	4	5	4	4,25
37	8 А	ФИО 35	3	4	3	4	3,50
38	8 А	ФИО 36	4	3	4	4	3,75
39	8 А	ФИО 37	4	4	3	4	3,75
40	8 А	ФИО 38	3	3	3	3	3,00
41	8 А	ФИО 39	3	3	3	3	3,00
42	8 А	ФИО 40	3	4	3	3	3,25
43	8 А	ФИО 41	3	4	4	3	3,50
44	8 А	ФИО 42	4	3	3	3	3,25
45	9 А	ФИО 43	3	4	4	4	3,75
46	9 А	ФИО 44	3	3	3	3	3,00
47	9 А	ФИО 45	4	5	5	5	4,75
48	9 А	ФИО 46	4	4	4	3	3,75
49	В среднем по основному звену ОУ:		3,70	3,74	3,72	3,96	3,78
50	5 А класс		3,70	3,70	3,80	4,10	3,83
51	6 А класс		3,75	3,67	3,58	4,00	3,75
52	7 А класс		3,78	3,78	3,78	4,11	3,86
53	8 А класс		3,64	3,73	3,64	3,73	3,68
54	9 А класс		3,50	4,00	4,00	3,75	3,81



Динамика результатов учащихся среднего звена

Показатели		2011	2012	2013	2014	2015
Средний балл по математике	Начальная ступень	4,56	4,87	4,81	4,95	4,99
	Основная ступень	3,78	3,79	3,82	3,80	3,84
	Старшая ступень	3,54	3,56	3,49	3,37	3,33

Средний балл по русскому языку	Начальная ступень
	Основная ступень
	Старшая ступень



Динамика результатов учащихся 6 класса

Класс	5 А - 2014/15 уч год				2015	6 А - 2015/16 уч год				2016	7 А - 2016/17 уч год				2017	8 А - 2017/18 уч год				2018	
ФИО	I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II	III	IV		
ФИО 7	4	3	4	4	3,75	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00						
ФИО 8	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5,00						
ФИО 9	5	4	4	5	4,50	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	4,75						
ФИО 10	3	3	4	3	3,25	3	3	4	3	3,25	3	3	4	3	3,25						
ФИО 11	4	4	3	4	3,75	4	3	3	4	3,50	4	4	3	4	3,75						
ФИО 12	4	3	4	4	3,75	4	3	4	4	3,75	4	3	4	4	3,75						
ФИО 13	5	4	4	5	4,50	5	4	4	5	4,50	5	4	4	5	4,50						
ФИО 14	5	5	4	4	4,50	5	5	4	4	4,50	5	5	4	5	4,75						
ФИО 26																					
ФИО 27																					
Средний балл	3,71	3,67	3,67	4,05	3,77	3,71	3,81	3,76	4,10	3,85	3,81	3,90	3,86	4,19	3,94	3,00	5,00	3,00	#ДЕЛ/0!	3,67	
Успешность	100%	100%	100%	100%	x	100%	100%	100%	100%	x	100%	100%	100%	100%	x	100%	100%	100%	100%	#ДЕЛ/0!	x
Качество знаний	52%	52%	62%	81%	x	52%	62%	67%	86%	x	62%	71%	76%	86%	x	0%	100%	0%	#ДЕЛ/0!	x	



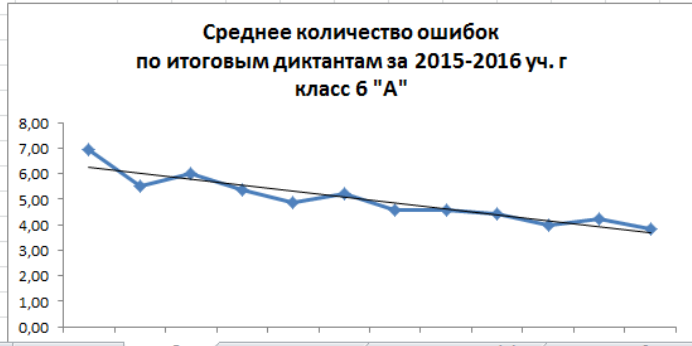
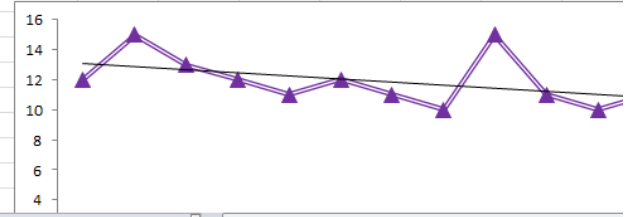
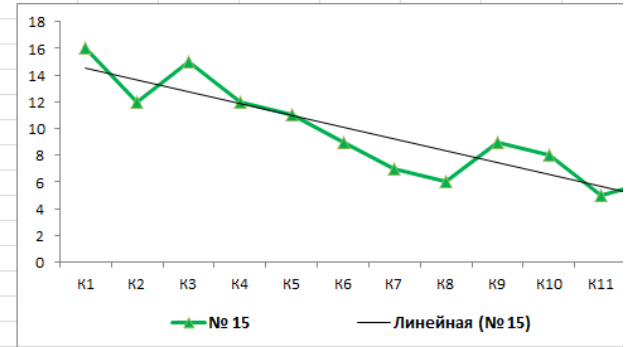
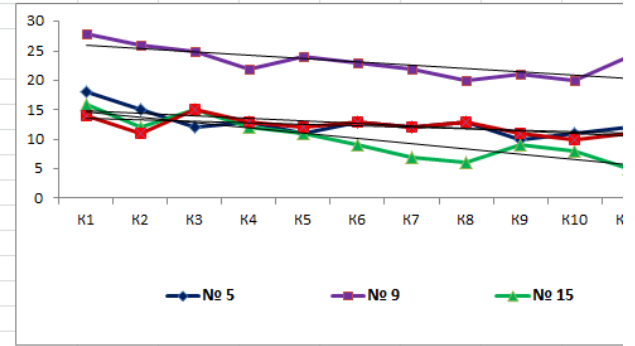
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1			сентябрь	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	май		
2	№	ФИО	Замер 1	Осмысле	Замер 2	Замер 3	Замер 4	Замер 5	Замер 6	Замер 7	Замер 8	Замер 9	Осмысл	Улучшение	
3	№ 1		34	1	36	37	38	39	39	42	42	41	1	41	7
4	№ 2		25	0	24	26	28	27	29	30	29	30	0	30	5
5	№ 3		33	1	38	36	40	41	43	44	44	46	1	45	13
6	№ 4		44	0	42	38	40	41	38	36	35	33	0	44	-11
7	№ 5		26	1	25	26	25	26	25	25	25	26	1	25	0
8	№ 6													0	0
9	№ 7													0	0
10	№ 8													0	0
11	№ 9														
12	№ 10														
13	№ 11														
14	№ 12														
15	№ 13														
16	№ 14														
17	№ 15														
18	№ 16														
19			32,4	60%	33,0	32,6	34,2	34,8	34,8	35,4	35,0	35,2			

P	Q	R	S	T	U	V	W
---	---	---	---	---	---	---	---



Количество ошибок, допущенных учащимися

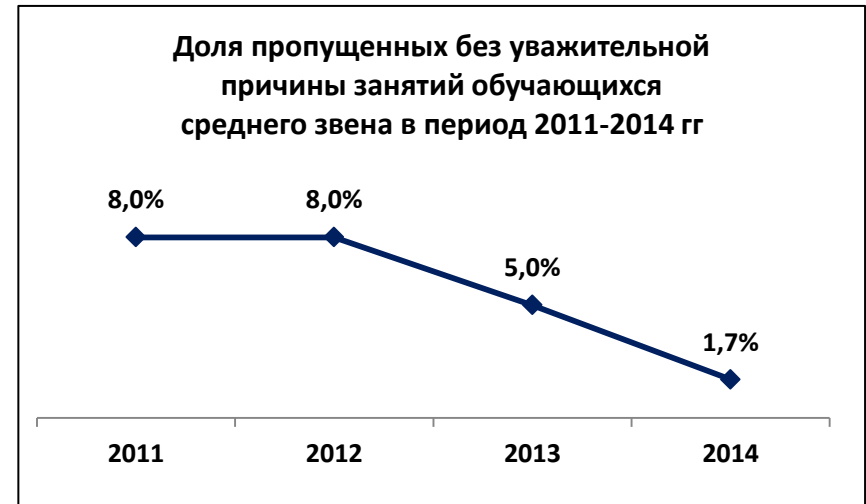
Количество ошибок, допущенных учащимися 6 "А" класса в проверочных диктантах за 2015-2016 уч. г																		
Количество диктантов 12																		
№	ФИО	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	Сумма за год	Среднее за год	МАКС	МИН	МАКС-МИН
№ 1		1	1	2	1	1	0	0	1	2	0	1	1	11	0,9	2	0	2
№ 2		5	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	27	2,3	5	1	4
№ 3		2	1	1	1	1	1	0	1	0	1	2	1	12	1,0	2	0	2
№ 4		14	11	15	13	12	13	12	13	11	10	11	11	146	12,2	15	10	5
№ 5		18	15	12	13	11	13	12	13	10	11	12	11	151	12,6	18	10	8
№ 6		2	1	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0	12	1,0	2	0	2
№ 7		1	0	2	2	1	1	0	1	2	1	0	0	11	0,9	2	0	2
№ 8		0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0,3	1	0	1
№ 9		28	26	25	22	24	23	22	20	21	20	24	20	275	22,9	28	20	8
№ 10		0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	0	5	0,4	2	0	2
№ 11		12	15	13	12	11	12	11	10	15	11	10	11	143	11,9	15	10	5
№ 12		3	2	1	2	3	3	4	1	1	2	1	1	24	2,0	4	1	3
№ 13		5	2	1	1	0	1	0	3	2	0	0	0	15	1,3	5	0	5
№ 14		3	2	4	5	2	3	1	1	1	0	1	0	23	1,9	5	0	5
№ 15		16	12	15	12	11	9	7	6	9	8	5	6	116	9,7	16	5	11
№ 16		9	5	6	4	3	4	2	4	2	1	2	1	43	3,6	9	1	8
№ 17		2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	28	2,3	3	2	1
№ 18		4	2	3	1	2	4	4	2	0	1	2	2	27	2,3	4	0	4
Итого на класс		125	99	108	97	88	94	82	82	80	72	76	69	1072	89,33	125	69	56
Среднее на класс		6,94	5,50	6,00	5,39	4,89	5,22	4,56	4,56	4,44	4,00	4,22	3,83	59,56	4,96	6,94	3,83	3,11
		28	26	24	22	24	23	22	20	21	20	24	20					



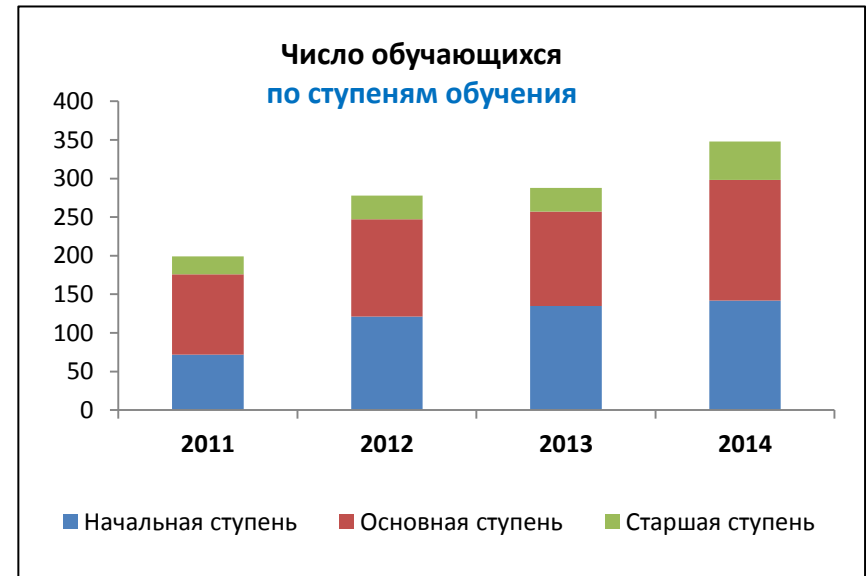
Размышления по теме

Желание учиться

1. Пропуски занятий без уважительных причин (по предметам)



2. Привлекательность учебного заведения (желание учиться в этой школе)





Как происходят изменения в преподавании





Основная линия изменений

- Выявление типичных затруднений учащихся школы
- Выбор эффективных педагогических стратегий (технологий)
- Выявление «профессиональных дефицитов педагогов»
- Организация работы по взаимообучению и взаимообмену практикой (КОУЧ)



Выявление затруднений и выбор эффективных педагогических стратегий

Выявленные затруднения	Причины	Педагогические стратегии (технологии)
Не сформирована устойчивая система знаний и учебных действий	Низкая учебная мотивация (нежелание учиться) Низкий уровень сформированности деятельности	Формирующее оценивание Со-бытийный подход
Низкий уровень выполнения текстовых задач по математике	Низкий уровень владения навыками смыслового чтения	Смысловое чтение как деятельность
Низкий уровень написания сочинения		



Выявление «профессиональных дефицитов педагогов»

Инструмент:

- Опросник для самооценивания
- Электронная таблица для обработки данных и построения индивидуального профиля специалиста
- Методика анализа индивидуального профиля и составления индивидуального плана профессионального развития



Уважаемые коллеги! Данный опрос проводится в целях выявления образовательных потребностей педагогов и оптимизации программ курсовой подготовки. Просим Вас ознакомиться с позициями анкеты и отметить в случае согласия соответствующую ячейку. Благодарим за сотрудничество!

ФИО _____

- 1. Имею общие представления об основных нормативных документах в области образования
- 2. Знаю концептуальные основы ФГОС
- 3. Знаю общие тенденции и приоритеты развития образования
- 4. Знаю возрастную периодизацию развития детей и подростков
- 5. Знаю закономерности и особенности развития детей и подростков
- 6. Знаю основы психологии семейного воспитания (типы семей, причины конфликтов и их влияние на развитие ребенка)
- 7. Имею представление о преемственности основных периодов развития личности
- 8. Знаю психологические основы и механизмы формирования готовности ребенка к школьному обучению
- 9. Знаю психологические основы работы с взрослыми (характеристики периода взрослости и особенности организации обучения взрослых)
- 10. Знаю общие основы методики обучения и воспитания
- 11. Знаю современные педагогические технологии
- 12. Знаю методы установления контактов с учащимися разных возрастов и образовательных потребностей и их родителями
- 13. Знаю методы управления коллективом: методы убеждения, аргументации своей позиции, предотвращения конфликтов
- 14. Умею ставить педагогические задачи в соответствии с индивидуальными особенностями учащегося и организовывать работу в соответствии с ними
- 15. Умею формулировать педагогическую проблему, оформлять ее решение в виде педагогических задач и прогнозировать результат
- 16. Умею гибко перестраивать педагогические задачи по мере изменения педагогической ситуации
- 17. Владею способами активизации мышления
- 18. Владею методами педагогической диагностики
- 19. Умею работать с содержанием учебного материала, ориентируясь на возрастные и индивидуальные особенности учащихся



Индивидуальный профиль специалиста





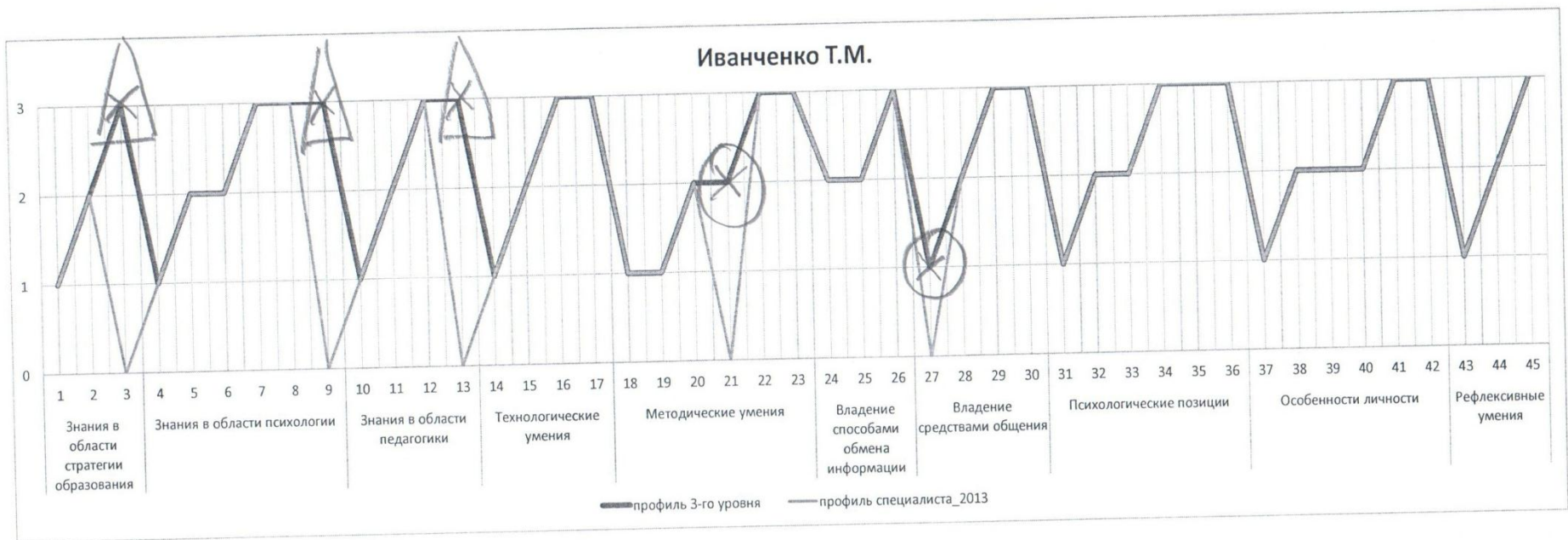
Анализ индивидуального профиля специалиста

Точки роста

- 3 - ЗНАНИЯ в обл. стратегии
- 9 - ЗНАНИЯ в обл. взрослых
- 13 - методы управл. коллект.

Проф. дефициты

- 21 - интеграция
- 27 - средства общения вербальн. и неверб.





Индивидуальный план

Задачи развития	Мероприятия по развитию профессиональной компетентности		Результат / продукт	Сроки
	Делаю самостоятельно	Делаю с помощью		
<i>Для восполнения «пробелов» в профессиональной компетентности</i>				
Освоить способы интеграции различных предметных областей	Познакомиться с различными подходами, позволяющими интегрировать предметное содержание: проекты, метапредметный подход, событийный подход	Тьютора: разработать совместно с коллегами цикл образовательных мероприятий и провести их с фиксированным наблюдением/ Внешних ресурсов ДПО: КПК по реализации деятельностного подхода в образовании (организации проектной, исследовательской деятельности)	Владение способами интеграции, выработка для себя алгоритма / Тематическое планирование на основе интеграции, реализованный педагогический проект, детские проекты	Март 2013 – январь 2014
Овладеть вербальными и невербальными средствами общения	Познакомиться со способами взаимодействия, когда вербальные и невербальные средства могут усиливать или ослаблять действие друг друга: найти литературу, составить картотеку, обсудить с коллегами Составить с детьми правила невербального поведения «Как разговаривать без слов»	Тьютора: подготовить деловую игру для педагогов «Язык невербального общения» Психолога: тренинг коммуникативной компетентности Тьютора: посмотреть на себя со стороны в общении с детьми	Понимание своего (и других) невербального поведения и использование его средств в работе с детьми / Сценарий деловой игры, электронная папка материалов об индивидуальном невербальном поведении и невербальном поведении группы лиц, правила «Как разговаривать без слов», видео с детьми, карта наблюдений и самооценивания	Апрель 2013



Выбор актуальных направлений работы КОУЧ

- Анализ общих тенденций профессионального развития педагогов школы
- Анализ индивидуальных планов (приоритеты профессионального развития, выделенные педагогами) и соотнесение с общими тенденциями

Общие тенденции	Задачи, поставленные педагогами	Актуальное направление
Недостаточность рефлексивных умений	Узнать что такое педагогическая рефлексия Овладеть рефлексивными техниками Научиться менять неблагоприятный ход событий на основе рефлексии Овладеть рефлексивными умениями	Развитие рефлексивных умений педагогов



Формирование команд и планирование работы КОУЧ

- Формирование команд: по «дефицитам», по занимаемой позиции (тьютора, лидера, ведомого), по предпочтениям
- Командопостроение (тренинг)
- Проектирование

Актуальное направление	Способы реализации
Развитие рефлексивных умений педагогов	Анализ практики: опыт рефлексивного поведения на уроке, после урока..., оценка эффективности Проектирование: выбор адекватных форм, совместные разработки, апробация разработок Тренинги Повышение квалификации: КПК по формирующему оцениванию

Примерная форма плана

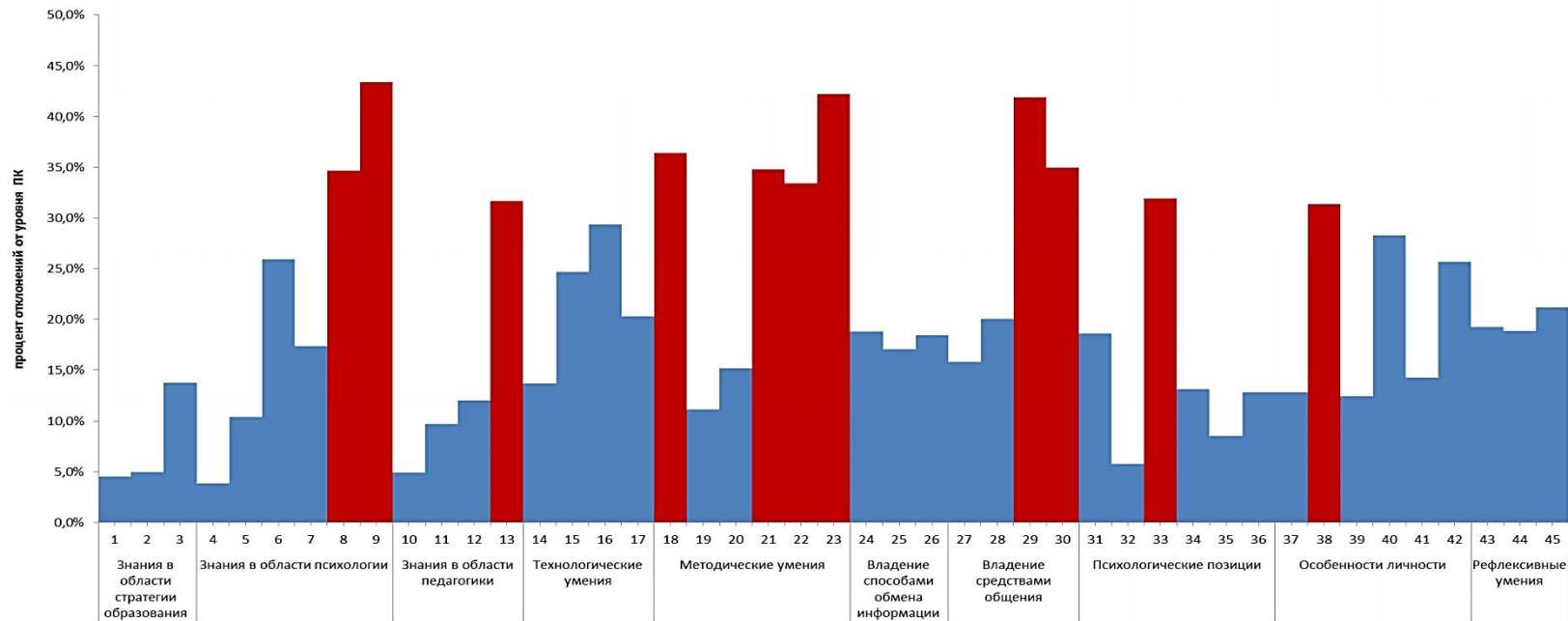
Восполняемый «дефицит» и результаты	На данный момент мы не умеем... В результате будем уметь , знать ..., обладать позицией...	
Задачи	Тематики (как смыслы деятельности)	Формы работы
Сформировать внутреннюю мотивацию на восполнение «дефицита» рефлексивности	«Проблемы учителя – проблемы у детей», «В каком классе учится учитель», «Почему я учитель...», «А если проверка...», «Научусь на работе – поможет в жизни», «Не попробуешь – не поймешь»	Просмотр видео с урока (педсовета), «чайная гостиная», тренинг, практикум
Актуализировать знания о педагогической рефлексии	Рассказываем друг другу о: Уровнях рефлексии. Оценочной деятельности. Приемах рефлексии Техниках формирующего оценивания	КСО, обучение члена команды на КПК
Отработать практические умения рефлексивного поведения	Осваиваем техники формирующего оценивания на уроках	Совместное проектирование, взаимопосещение
Оценить эффективность работы	Отрабатываем Lesson Study	Технологии формирующего оценивания



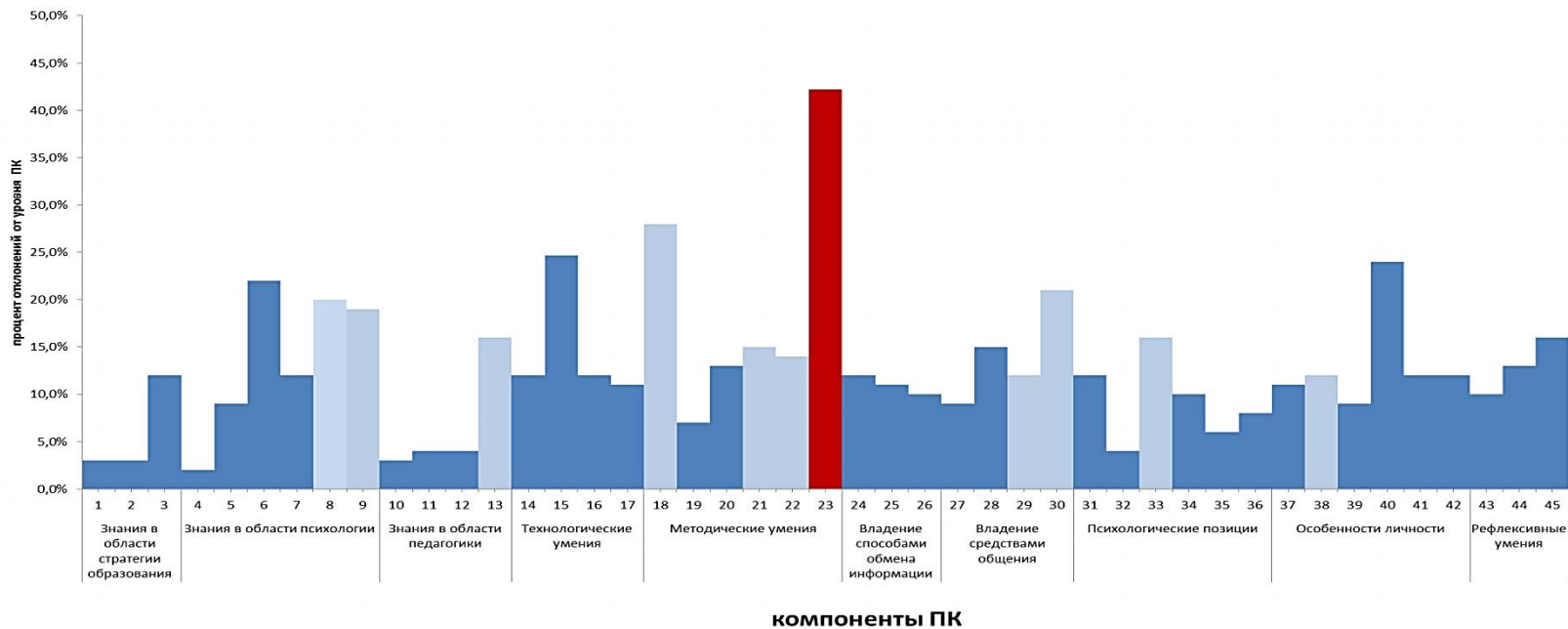
Ресурсы

- Профессиональная коммуникация членов сообществ, коллектива
- Тьюторские команды ОО
- Межшкольные команды (н-р, проектная команда по событийности, по индивидуализации...)
- Обучение членов команд на КПК «под конкретную проблему»: «Проектирование образовательного процесса на основе событийного подхода», «Формирующее оценивание в школе»

"Профессиональные дефициты" педагогов ШССК



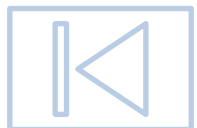
"Профессиональные дефициты" педагогов ШССК (после обучения)





Анализ результатов реализации индивидуальных планов

- Восполнение «дефицитов» и «прирост» профессиональной компетентности
- освоение способов коллективной мыслительной работы, «должностному» взаимодействию и общению, индивидуальному и совместному принятию решений, ответственному отношению к делу и к другим людям
- обогащение социально-профессиональной компетентности педагогов посредством обмена профессиональным опытом
- развитие корпоративности, т.е. общности профессионально-ценностных ориентаций и культуры сотрудничества.





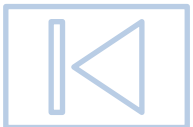
Как происходят изменения в управлении





Основная линия изменений

- Сопоставление «проблемных зон» в образовательных результатах учеников с «профессиональными дефицитами» педагогов
- Определение приоритетов программы улучшений (программы перехода школы в эффективный режим работы)
- Выбор эффективных управленческих стратегий – стратегия распределенного лидерства



Мероприятия

Диагностика профессиональных затруднений

Создание КОУЧей и включение членов коллектива в процессы управления

Внесение изменений в структуру методической службы

Выявление проблем и путей их решения (использование подхода Lesson study)

Уровни административного управления МОУ СШ №4 «Центр образования»

Стратегическое управление

Тактическое управление

Оперативное управление

Стратегический уровень

- Ресурсный центр по обучению детей с ОВЗ (2012, 2013);
- Ресурсный центр по военно-патриотическому воспитанию (2014, 2015, 2016);
- Ресурсный центр для школ по переходу в эффективный режим работы (2015, 2016);
- МОУ СШ №4 «ЦО» – координатор реализации муниципальной программы «Растим патриотов»

Тактический уровень

Модель методической службы



Тактический уровень

Название КОУЧей

- «Формирующее оценивание как оценивание для обучения»
- «Lesson Study - исследование в действии»
- «Развитие образцов субъектно-ориентированного образовательного процесса в основной школе при реализации ФГОС»
- «Организация деятельности по формированию смыслового чтения в образовательном процессе»

Целенаправленная командная работа

Вопрос	Изменений нет	Незначительные изменения	Значительные изменения
В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение	0	11%	89%
Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы	0	17%	83%
В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях	6%	17%	77%
Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда	6%	22%	72%
Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально	22%	39%	39%

Новое качество педагогической деятельности

- диагностика и
планирование
повышения качества
образования,
- соуправление

применение
современных
образовательных
технологий
(смысловое чтение,
Lesson study,
формирующее
оценивание)

организация
обучающихся
сообществ учителей
(КОУЧей)

проведение
школьного
методического
фестиваля
педагогических идей
«Я иду на урок» ,
методических декад

участие в конкурсах
профессионального
мастерства

наставничество



Эффективная школа

ЛИДЕРЫ

Тьютор
Фасилитатор

РЕБЁНОК

*свободное
учение*

*со-коммуникация,
со-деятельность*

*со-творчество
со-управление*



Движение Эффективная школа

Вступайте в наши ряды!!!

Спасибо за внимание!