



Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №145 г.Челябинска»

Модель технологии управления институциональной образовательной системой в условиях цифровой образовательной среды

Карпенко Екатерина Геннадьевна,
заместитель директора по УВР
МАОУ «СОШ № 145 г. Челябинска»



Процесс цифровой трансформации образования – это

- формирование и распространение новых моделей работы образовательных организаций
- изменение содержания образования
- встраивание в учебный и управленческий процесс цифровых технологий и инструментов



Ключевым фактором достижения целей образования **в** институциональной образовательной системе является **управление**

Как изменить институциональную систему управления, чтобы обеспечить качество образования в условиях цифровой трансформации?



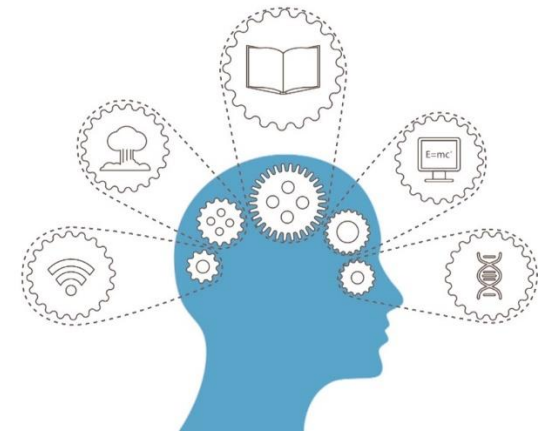


Направление инновационного проекта

«Управленческие технологии организации и сопровождения образовательного процесса в условиях цифровой образовательной среды»

Тема проекта

«Модель технологии управления институциональной образовательной системой в условиях цифровой образовательной среды»





ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Технология управления – это система алгоритмов, способов и средств, комплексное применение которых при реализации функций управления ведет к заранее намеченным результатам деятельности, гарантирует получение продукта заданного количества и качества

Управленческая деятельность – это деятельность по разработке управленческого решения

Управленческое решение – результат и продукт управленческой деятельности

Эффективность управления – это планируемые изменения в образовательной системе, на которые была направлена управленческая деятельность

Модель технологии управления – это копия реального объекта (технологии управления), обладающая его реальными характеристиками, и способная воспроизводить его функционирование

ЗНАЕМ!



МОДЕЛЬ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

ЗНАЕМ!





РАЗВЕДЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ АДМИНИСТРАТИВНОГО И ОБЩЕСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УМЕЕМ!

РАЗВЕДЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОО (ИЛИ ЕЕ КОМПОНЕНТОВ)

Уровни управления	Решаемые задачи	Содержание информации	Методы получения информации	Средства получения информации	Форма обработки	Результаты
Стратегический						
ДИРЕКТОР – потребитель обобщенной информации на уровне ОО и источник распорядительной информации	– Определение стратегии развития образовательной организации	Сведения о внешних и внутренних факторах Социальный заказ	Изучение обобщенных данных онлайн-опроса родителей и обучающихся (в телефонной, онлайн-форме и др.) членов педагогического коллектива	Опросный лист Анкеты, размещенные на сайте ОО Google -форма	Информационная справка (Цель развития образовательной системы

Внешние факторы (то, что влияет, но не зависит от нас и что мы должны учитывать)

Уровни управления	Решаемые задачи	Содержание информации	Методы получения информации	Средства получения информации	Форма обработки	Результаты	Приоритетные направления развития
Тактический РУКОВОДИТЕЛЬ ОБЩЕСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФОРМИРОВАНИЯ	– Создание условий, обеспечивающих качество образования в образовательной области, относящейся к компетенции МО (кафедры)	Результаты образования по учебным предметам, относящимся к МО (кафедре) в динамике	Изучение результатов внутреннего и внешнего контроля Наблюдение на учебных занятиях Аудит УМК	АИС «Сетевой Гор. Образование» Программа наблюдения на занятиях Программа изучения профессиональной компетентности педагогов	Информационно-аналитическая справка Информационные справки по результатам аудита Презентации Таблицы	План деятельности на учебный год, преобладающий с общешкольным планом	Приоритетные направления развития

Оперативный педагог

административного и общественно-профессионального управления

Основание: уровень компетенции, определенный в должностных инструкциях членов администрации и положениях о структурных подразделениях МАОУ «СОШ № 145 г. Челябинска»

Информация, поставляемая заместителю директора, курирующему научно-методическую работу

Методист ОО поставляет информацию о:

- результатах внутриорганизационного обучения (в комплексе и по отдельным направлениям)
- о качестве педагогических условий образования (в комплексе и по отдельным направлениям)
- об образовательных потребностях и профессиональных ограничениях педагогов
- о профессиональной активности и продуктивности педагогов
- об экспертизе

Педагоги-психологи поставляют информацию о:

- результатах исследования профессионально – личностных особенностей педагогов
- морально-психологическом климате в педагогическом коллективе
- Руководители команд проекта поставляют информацию о
- созданных научно-методических продуктах
- вкладе педагогов – членов команды проекта в разработку научно-методических продуктов

Заместители директора по УВР – о качестве проведения учебных занятий, их соответствии требованиям, определенным в лицее.

Движение информационных потоков внутри управляющей системы по

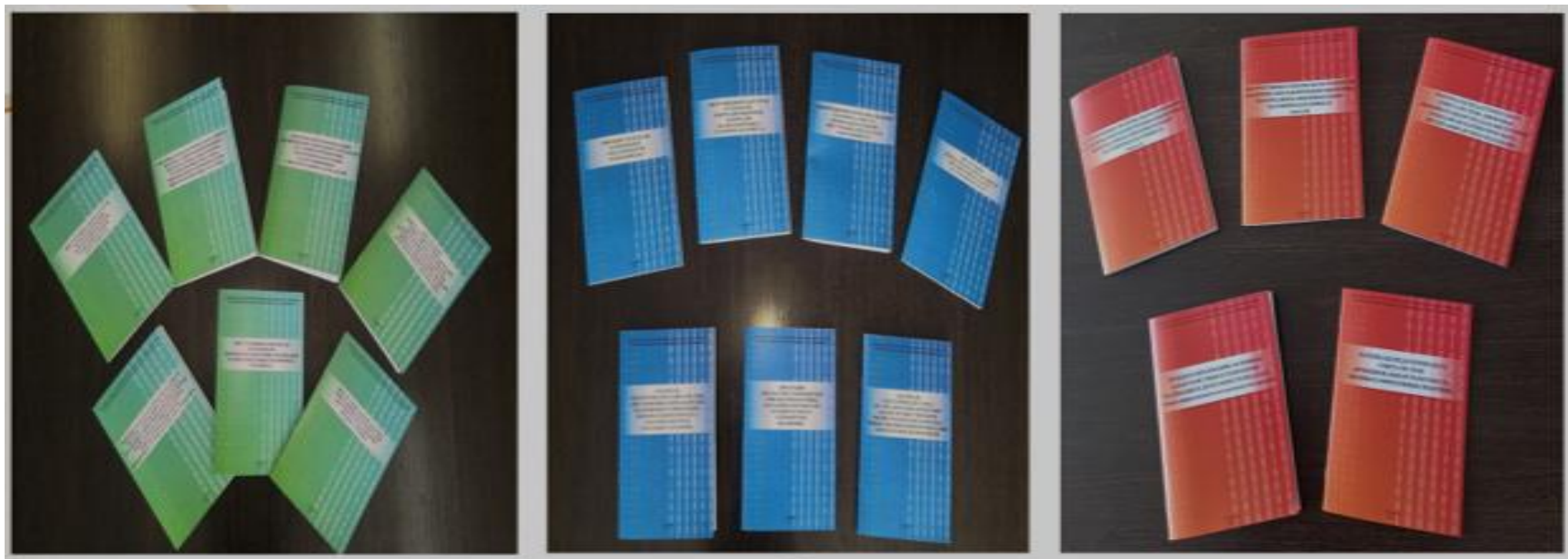
Тактический ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА –	формирование образовательных программ и образовательных областей	Результаты образования по всем образовательным областям учебного плана в динамике	Изучение результатов внешнего и внутреннего контроля усвоения программного материала	АИС «Сетевой Гор. Образование»: 1. Результаты (обобщенные): • текущего контроля • промежуточной аттестации • итоговой аттестации • внешнего контроля по учебным предметам, параллелям, учителям-предметникам в соответствии с введенными протоколами	Информационно-аналитическая справка по выделенным критериям и показателям качества результатов, условий и образовательного процесса с установлением причинно-следственных связей	Образовательные программы	Разделы программы развития (проекты)	Планы деятельности на учебный год в соответствии с дорожной картой (календарным планом)
	Внутренние факторы как причина полученных результатов	Изучение качества учебно-методических условий	Изучение уровня профессиональной компетентности педагогов	2. Электронное портфолио педагогов 3. Рабочие программы по учебным предметам (тематическое планирование) 4. Качество проведения учебных занятий как основной фактор результатов образования				





ИНСТРУКТИВНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СРЕДСТВ И ИНСТРУМЕНТОВ ЦОС, СОЗДАННЫЕ В МАОУ «СОШ № 145 Г. ЧЕЛЯБИНСКА»

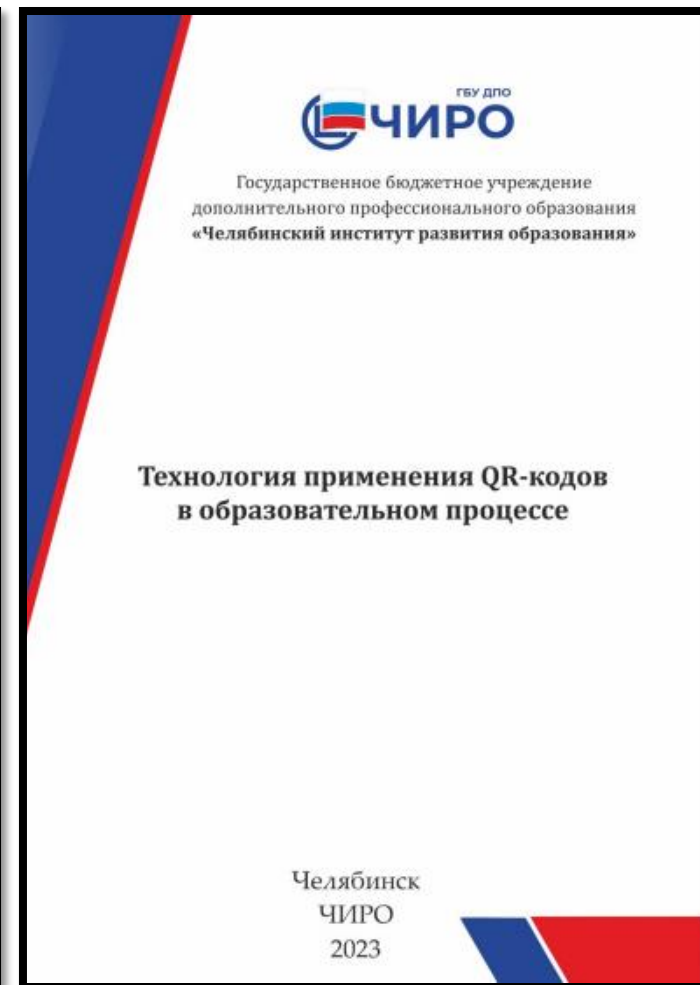
УМЕЕМ!





ИНСТРУКТИВНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СРЕДСТВ И ИНСТРУМЕНТОВ ЦОС Авторская группа МАОУ «СОШ № 145 г. ЧЕЛЯБИНСКА»

УМЕЕМ!





ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ

УМЕЕМ!

Технологические аспекты определения стратегии развития ОО				
	Функции управления	Определение функций	Содержание информации	Управленческое решение
1. Где находимся в настоящее время?	АНАЛИЗ	Сбор, хранение и использование информации для обоснования и реализации других функций управления.	Исходная информация, дающая представление о состоянии проблемы, которую предлагается решить	<u>Аналитическая справка</u> с оценкой состояния образовательной системы на текущий момент времени, установлением причинно-следственных связей, формулировкой проблем. Входит в состав раздела «актуальность»

3. Как собираемся это делать?	ПЛАНИРОВАНИЕ	Отражает пути и средства достижения цели. План предусматривает необходимые действия по реализации цели, сроки, этапы и показатели управленческой деятельности, предусматривает необходимые ресурсы и конечный результат.	Научная информация о сути проблемы и причинах ее возникновения, на решение которой направлена поставленная цель. Информация о достижениях и проблемах планируемого направления деятельности	План основных действий по разработке образовательной программы (институциональный компонент)

2. Куда хотим двигаться?	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	Процесс обоснования и формирования целей деятельности на основе требований государственных документов, общественных потребностей и учета имеющихся реальных возможностей ОО	Информация о внешних факторах: требованиях и потребностях в конкретном направлении деятельности. Информация о механизмах достижения целей. Информация о внутренних факторах: ресурсах ОО, об имеющемся опыте. Информация об имеющемся в науке и практике	Цель образовательной программы

5. Как выполняются поставленные задачи?	КОНТРОЛЬ	Сопоставление хода и результатов деятельности по разработке программы с планируемыми	Информация о промежуточных результатах деятельности в соответствии с определенными сроками и показателями качества	Информационные справки

4. Кто должен это делать?	ОРГАНИЗАЦИЯ	Определение субъектов деятельности (ответственных)	Информация о полномочиях (компетенциях) субъектов деятельности и их профессиональной компетентности	Информационные компетенции руководителя при разработке и реализации образовательных программ. Разведение компетенций по уровням управления: директор ОО, заместители директора, руководители структурных подразделений, руководители общественно-профессиональных формирований, педагоги. Документ о разведении компетенций (приказ, положение). Определение ответственных за конкретные действия по уровням исполнения: педагог МО → заместители директора директор →



ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРИМЕНЯЕМ!

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ АНАЛИЗА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНТРОЛЯ (ИССЛЕДОВАНИЯ)

Объект и предмет контроля или исследования	Цель контроля или исследования	Результаты	Факторы	Проблемы	Задачи на предстоящий период деятельности
<p>Объект и предмет контроля или исследования</p> <p>Например: <i>Объект:</i> процесс обучения математике <i>Предмет:</i> технологии обучения одаренных учащихся.</p> <p>Примечание: учитель не может быть ни объектом, ни предметом.</p> <p>Объем – количество посещенных уроков (занятий), изученных материалов (указать каких)</p>	<p>Цель <i>При контроле</i> начинается со слов: определить, выявить и т.д.</p> <p><i>При экспертизе</i> – изучить, исследовать, оценить и т.д.</p> <p><i>Контроль</i> – получение информации для определения соответствия полученных результатов стандартам, нормам, требованиям, которые могут быть разработаны как на уровне ОУ, так и на уровнях отраслевого управления.</p> <p><i>Экспертиза</i> – получение и оценка информации о результатах при отсутствии стандартов, норм, требований (как правило, в ОЭР)</p>	<p>Выявленные результаты: - <u>положительные</u>, с указанием ФИО учителей для итогового аналитического документа и доклада - <u>отрицательные</u>, с указанием ФИО учителей (остаются только в справке для оказания адресной помощи или повторного контроля)</p>	<p>Указываются причины «+» и «-» результатов.</p> <p>ФАКТОР – основополагающее условие.</p>	<p>Формулируются проблемы.</p> <p>ПРОБЛЕМА (греч. <u>problema</u> - преграда, трудность, задача) - в широком смысле - сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения.</p>	<p>Формулируются задачи, направленные на решение проблем.</p> <p>Должны быть дифференцированы на задачи для - членов управленческого звена - руководителей структурных подразделений - учителей.</p> <p>Формулировка задач начинается с глагола в неопределенной форме.</p> <p>Однако в справках могут не присутствовать все 3 уровня.</p>

Технологические аспекты анализа эффективности деятельности руководителя ОО

1. Основания осуществления анализа результатов мониторинга (распорядительные документы органов управления, план ВСОКО, дорожная карта,....)
2. Цель анализа
3. Задачи анализа
4. Субъекты анализа
5. Направления анализа (соответствуют направлениям мониторинга)
6. Критерии и показатели мониторинга, по которым осуществлен анализ
7. Методы анализа (проблемный, сравнительный, причинно-следственный)
8. Используемые методы, инструменты и измерители мониторинга (количественные или качественные единицы измерения)
9. Полученные результаты по каждому критерию (показателю) и их оценка в соответствии с выбранными измерителями (пример: баллы – 1,2,3; уровни – недопустимый, допустимый, оптимальный и т.д.)
10. Обобщенный вывод: + результаты (тенденции), - результаты (тенденции).
11. Причины полученных результатов: благодаря каким внутренним факторам (созданным условиям) зафиксирована положительная динамика? Какие недостатки в условиях образования в ОО привели к отрицательным результатам? Какие проблемы управления (качество планирования в ОО, организация деятельности, мотивация членов коллектива, контроль, регулирование, анализ, целеполагание) обусловили недостатки условий? Спектр причин определяется на основе данных ВСОКО (институциональный компонент).
12. Адресные рекомендации каждому субъекту деятельности по устранению выявленных недостатков (в соответствии с определенными в должностных обязанностях компетенциями):
 - заместителям директора (конкретно по курируемым направлениям, в том числе повышение качества управления, создание условий образования одаренных и талантливых школьников, учащихся с низкими результатами обучения и асоциальным поведением, профессиональная ориентация и сопровождение профессионального самоопределения): разработать....., спланировать ..., организовать ... и т.д. по управленческому циклу)
 - руководителям ШМО (конкретно по предметам МО): создание учебно-методических условий, организационных условий (наставничество, тьюторство), .



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «КОЛЕСО БАЛАНСА» ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРИМЕНЯЕМ!

Уважаемый коллега!

Объективные процессы, связанные с цифровизацией, обуславливают необходимость изучения и применения на практике достижений ИКТ.

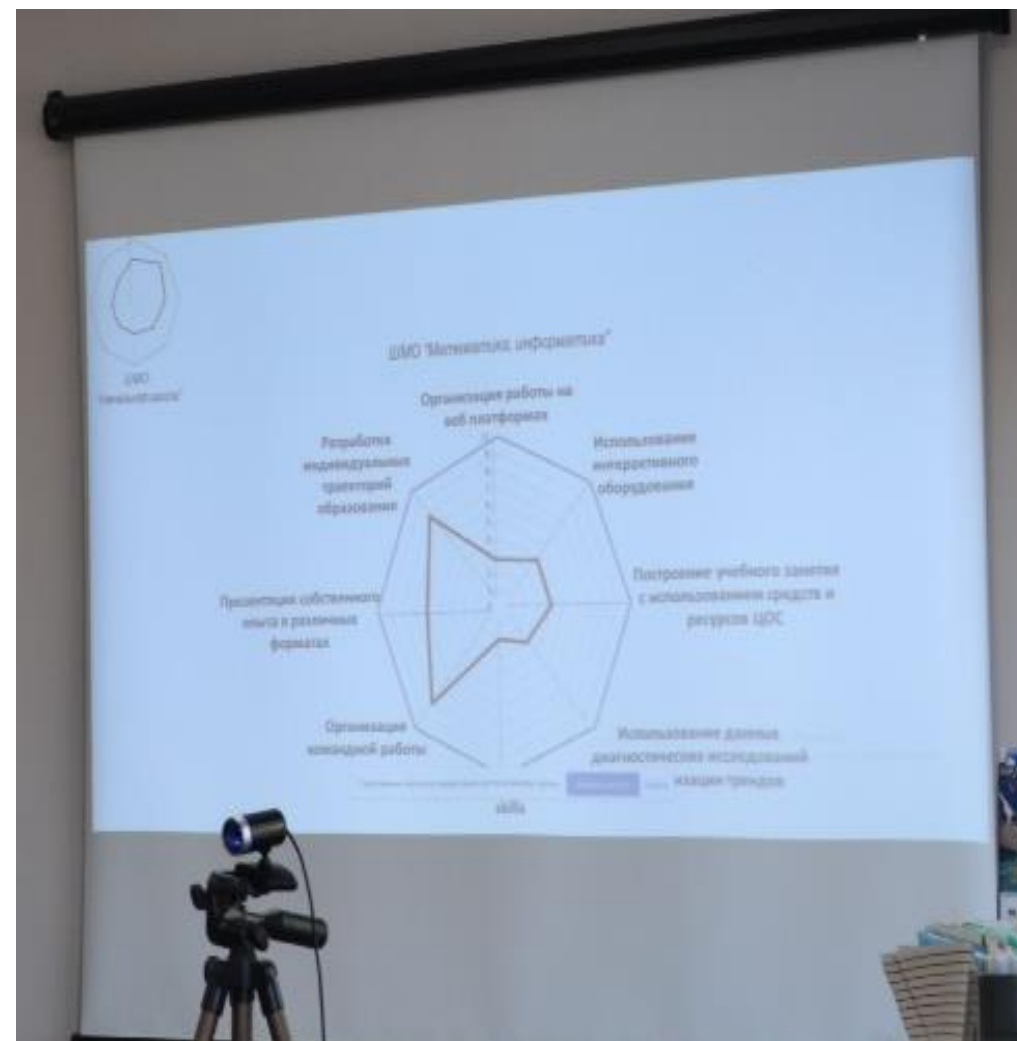
Однако новые направления развития образования, не имеющие примеров в прошлом, вызывают затруднения их реализации у педагогов. Учитывая необратимость цифровизации всех сфер жизнедеятельности, мы должны содействовать друг другу в освоении ее возможностей через организацию практико-ориентированных занятий в школе и оказание методической помощи друг другу.

В этой связи в целях выявления конкретных затруднений и практических потребностей для планирования внутриорганизационного обучения определите по 10-балльной шкале уровень владения компетенциями, необходимыми для реализации трендов. Значение отметьте точкой на соответствующей прямой и соедините эти точки между собой. Данный метод называется «колесо баланса». Спасибо!

УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ ПЕДАГОГАМИ СОВРЕМЕННЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ



Подпись: ФИО





ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРИМЕНЯЕМ!

Актуальное состояние образовательной системы по выделенным направлениям
1 Что имеем?
Качественные и количественные характеристики образовательной системы (отдельных ее компонентов)

Стартовая диагностика
<ul style="list-style-type: none">■ Актуальное состояние образовательной системы по определенным критериям и показателям■ Государственный, региональный, муниципальный и социальный заказ образовательной организации■ Уровень соответствия актуального состояния требуемому

Как измерить и оценить?
Как изучать актуальное состояние в том числе с применением методов и средств ЦОС и компьютерного оборудования

Стратегия развития образовательной системы по выделенным направлениям
Что нужно сделать?
ПРОГРАММА (проект) перехода из 1 состояния во 2

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ?
Промежуточная диагностика Мониторинг
Происходящие изменения по определенным критериям и показателям
Источники информации, формы, методы и средства получения, обработки и хранения информации (в том числе с использованием ЦОС и электронного оборудования)

Как осуществлять мониторинг изменений? с применением методов и средств ЦОС и как действовать
--

Желаемое состояние образовательной системы по выделенным направлениям
2 Что хотим получить?
Прогнозируемые изменения в образовательной системе (отдельных ее компонентах)

Итоговая диагностика
Полученные результаты и продукты реализации стратегии по определенным критериям и показателям
Уровень соответствия достигнутого состояния прогнозируемому

Как измерить и оценить?
Как изучать результаты реализации цели деятельности с применением методов и средств ЦОС и компьютерного оборудования

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ И УМЕТЬ?



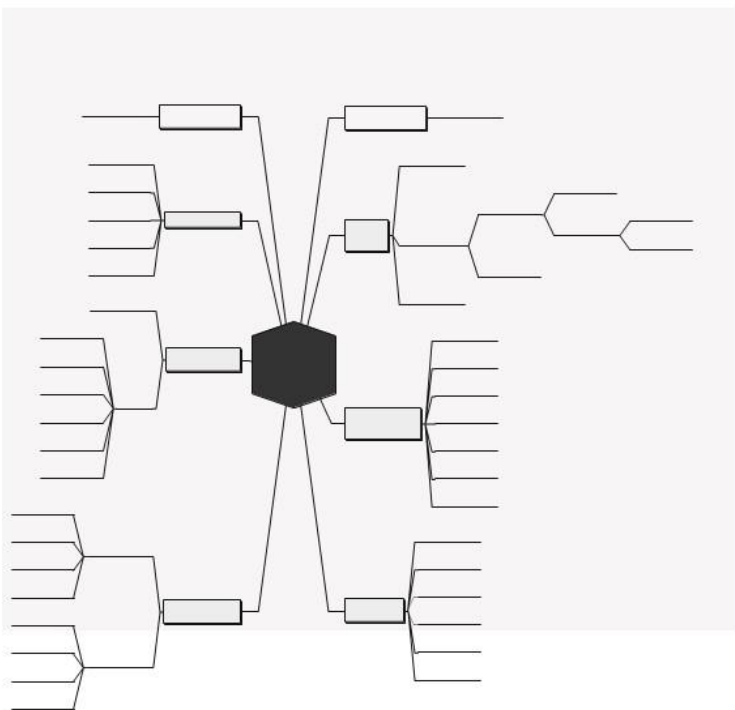
ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА КАК ФОРМА КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Презентация планов методических объединений по устранению профессиональных дефицитов педагогов

ПРИМЕНЯЕМ!

Применение цифрового контента и конструкторов учебно-методической деятельности

Интеллект карта как конструктор планирования методического сопровождения



Для планирования методической работы разработан конструктор, представляющий собой сгруппированные варианты действий и материалов, в том числе в виде электронных адресов, которые необходимо выбрать на основании обработанной информации. Конструктор разработан в формате интеллект-карты, в котором выделены темы, формы, средства, исполнители для планирования деятельности МО и методического сопровождения в целом. В каждой ячейке представлены варианты действий, которые выбираются коллегиально, в итоге формируется план, который может быть трансформирован в традиционную форму.



«Единое управление»

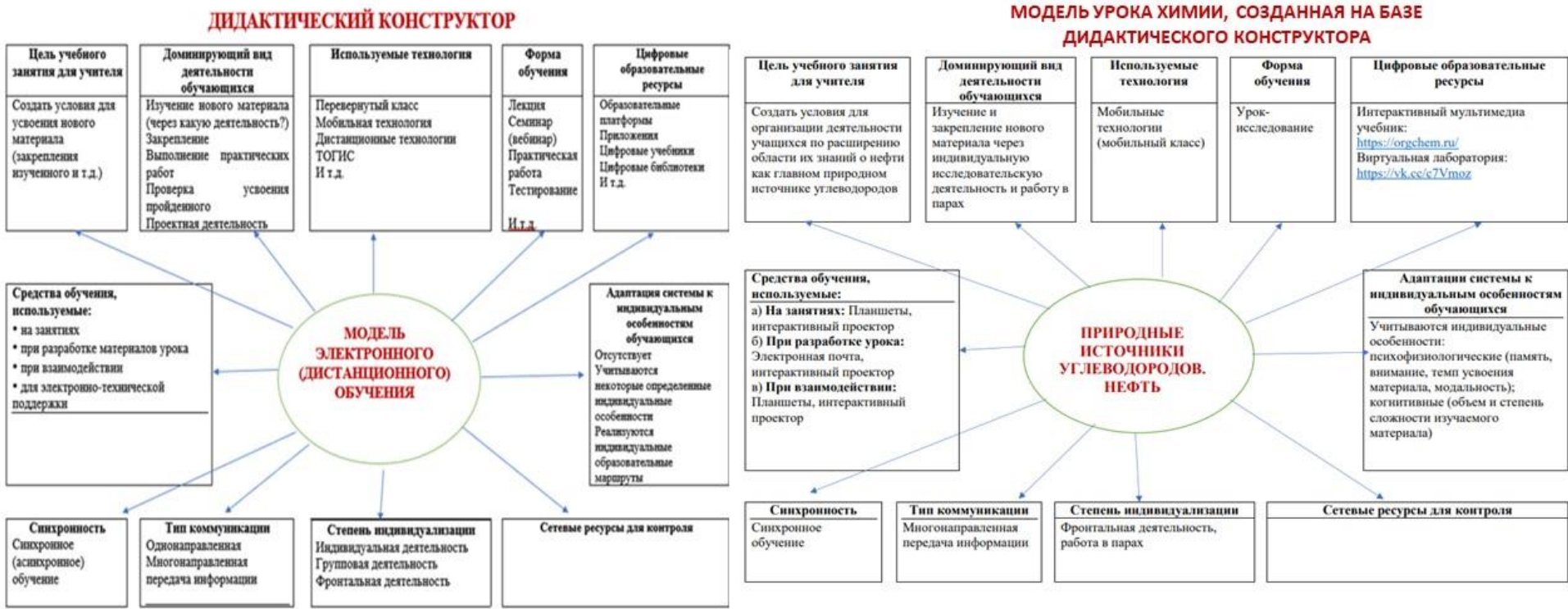


ДИДАКТИЧЕСКИЙ КОНСТРУКТОР КАК ФОРМА ПЛАНИРОВАНИЯ

Применение цифрового контента и конструкторов учебно-методической деятельности

Шаблон дидактического конструктора и модель урока, созданная на его основе

ПРИМЕНЯЕМ!



«Единое управление»



ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МОНИТОРИНГА УСЛОВИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАЗОВАНИЯ

ПРИМЕНЯЕМ!

Получение информации с целью контроля – выявления соответствия установленным нормам		Получение информации с целью изучения новых явлений
Определение показателей и критериев на основе существующего стандарта	1	Определение показателей и критериев на основе изучения теории вопроса
Подбор инструментария	2	Подбор или создание инструментария
Определение методов контроля	3	Определение методов исследования
Проведение процедуры контроля	4	Проведение процедуры исследования
Обработка и анализ результатов	5	Обработка и анализ результатов
Сопоставление результата с требуемой нормой – оценивание	6	Заклучение, отражающее оценку факта, явления, тенденции
Принятие управленческого решения в виде приказов, распоряжений и т.д. направленное на приведение в в широком смысле – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, соответствие объекта контроля требуемым нормам	7	Разработка программы действия по прекращению, поддержке или развитию установленных педагогических явлений



СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ ПО УРОВНЯМ ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

МОДЕЛЬ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ



ПРИМЕНЯЕМ!



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ, ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ

ПРИМЕНЯЕМ!

Подготовка управленческого решения.

1. Выявление проблем, порождающих необходимость принятия решений. Определяются основания для их решения (документы регионального и федерального уровней).

2. Диагностика ситуации в ОО. Каково актуальное и прогнозируемое состояние объекта управления – институциональной образовательной системы в целом или ее компонентов? Какие критерии и показатели его характеризуют?

3. Разработка системы целей и задач. Для решения каких конкретно задач необходимо управленческое решение?

В зависимости от целей, оптимальными будут совершенно разные альтернативы.

4. Отбор критериев. Критерии нужны для того, чтобы сравнивать альтернативные решения между собой, оценивать, какое из них лучше.

5. Выдвижение альтернатив.

6. Анализ альтернатив. Каждая альтернатива должна быть рассмотрена и описана.

7. Оценка альтернатив и последствий. Альтернативы оцениваются по набору установленных критериев.

8. Выбор альтернативы.

Принятие управленческого решения

На этапе принятия решений реализуются такие шаги:

1. Принятие решения ответственным лицом (руководителем).

2. Конкретизация решения для исполнителей.

Основания классификации	Виды управленческих решений
Степень важности и влияния на будущее организации	стратегические тактические оперативные (текущие)
С точки зрения государственной системы документационного обеспечения управления	организационно-правовые распорядительные справочно-информационные
Продолжительность периода реализации	долгосрочные (больше 5 лет) среднесрочные (до 5 лет) краткосрочные (до 1 года)
Обязательность исполнения	директивные (обязательные для исполнения) рекомендательные (не являются обязательными для исполнения) ориентирующие (определяют направление деятельности различных подсистем организации)
Способ принятия	интуитивные (на основе ощущения и предвидения руководителя) адаптивные (на основе знаний и опыта руководителя) рациональные (на основе научного анализа проблемы)

Форма управленческого решения	Описание формы
Приказ	решение руководителя организации, обязательное для исполнения членами организации (например, приказ о приеме на работу либо приказ об утверждении штатного расписания организации)
Распоряжение	правовой акт, который издает как правило, заместитель руководителя ОО для решения оперативных вопросов. Срок действия распоряжения обычно ограничен выполнением задачи, которому оно посвящено
Устав	решение, представляющее собой свод правил, регулирующих деятельность организации
Положение	решение, представляющее перечень функций, обязанностей, прав и ответственности (например, положение о МО) либо представляющее нормы, условия, показатели, сроки, размеры (например, положение о премировании)
Правила	решение, регламентирующее какой-либо внутриорганизационный процесс (например, порядок проведения аттестации работников)
Инструкция	решение, устанавливающее способ и порядок выполнения каких-либо действий (например, инструкция по работе на платформе «Сбербанк»)

Муниципальное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа № 145 г. Челябинска»
454904, г. Челябинск, ул. Челябинская, д. 17, тел. 280-01-71,
E – mail: Sch145xy@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

Сборник методических материалов

Алгоритм действий по выработке управленческого решения

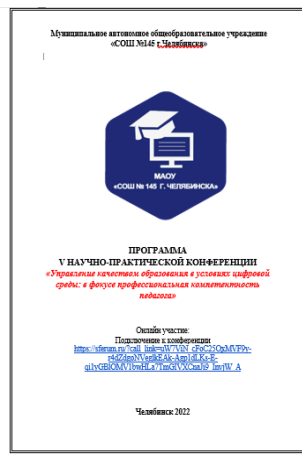
1. Анализ ситуации
2. Выявление проблемы
3. Описание и формулировка проблемы
4. Определение цели и направление решения проблемной ситуации
5. Установление критериев решения
6. Генерирование вариантов решения и выработка альтернатив
7. Выбор варианта решения
8. Оформление принятого решения
9. Определение способов организации выполнения решения
10. Определение показателей результативности
11. Определение способов контроля



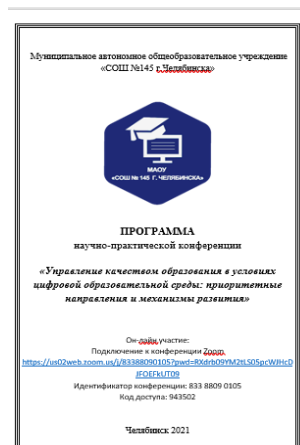
ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЯ ТИРАЖИРУЕМОСТИ РАЗРАБОТАННОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Организация научно-методических мероприятий

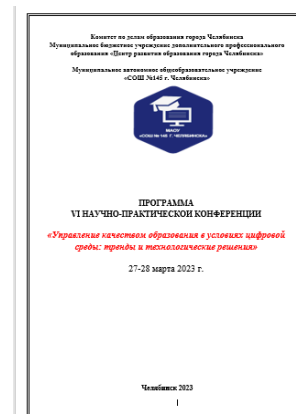
ДЕЛИМСЯ!



2022 г.

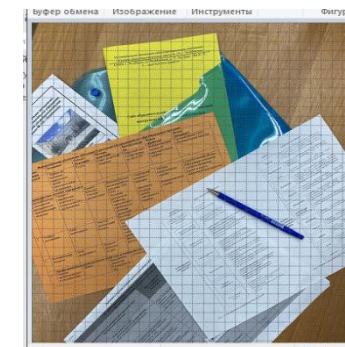
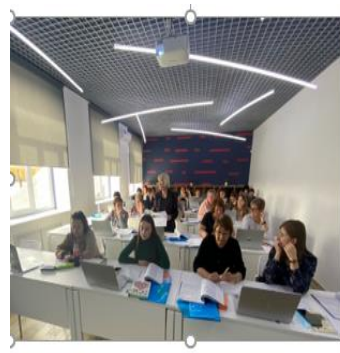


2021 г.



2023 г.

Проведение стажировок в рамках программ повышения квалификации
ГБУ ДПО «Челябинского института развития образования»



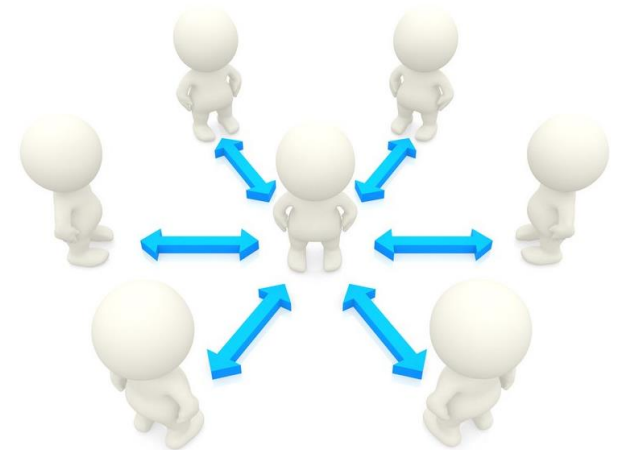
Публикация материалов



Разработанная модель обладает всеми признаками технологии:

- она направлена на конечный результат, который предопределен поставленной целью
- осуществляемая деятельность представлена в определенной последовательности
- модель может быть воспроизведена в практике других образовательных организаций

ДЕЛИМСЯ!





Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №145 г.Челябинска»

Модель технологии управления институциональной образовательной системой в условиях цифровой образовательной среды

Карпенко Екатерина Геннадьевна,
заместитель директора по УВР
МАОУ «СОШ № 145 г. Челябинска»