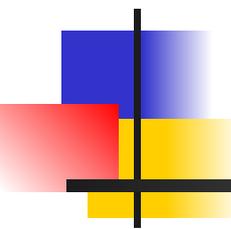
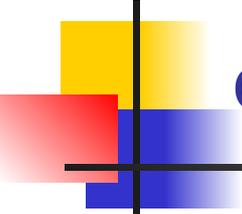


Современные образовательные технологии как способ обеспечения нового качества образования

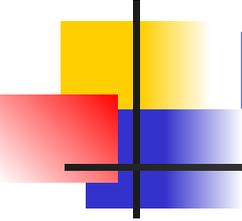


Стандарты нового поколения



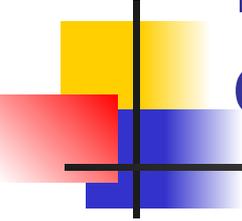
Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы»

- Основным направлением государственной политики в сфере дошкольного, общего образования и **дополнительного образования** детей является
- обеспечение **равенства доступа** к **качественному** образованию и **обновление** его **содержания и технологий образования** (включая процесс социализации) в соответствии с изменившимися потребностями населения и новыми вызовами социального, культурного, экономического развития.



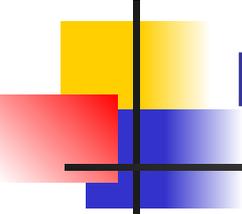
Новое качество образования

- В общегосударственном плане новое качество образования – это его соответствие **современным жизненным потребностям развития страны.**
- В педагогическом плане – это ориентация образования не только на усвоение обучающимся определённой суммы знаний, но и **на развитие его личности, его познавательных и созидательных способностей.**
- Общеобразовательная школа должна формировать **новую систему универсальных** знаний, умений и навыков, **а также опыт самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, т.е. современные ключевые компетенции,** что и определяет современное качество образования.



Компетентность как показатель уровня образованности выпускника

- **Компетентность** – интегральное качество личности, характеризующее её **способность решать проблемы** и типичные задачи, возникающие в реальных **жизненных ситуациях**, с использованием знаний, учебного и жизненного опыта, ценностей и наклонностей.
- **Образованность** – индивидуально – личностный результат образования, **качество личности**, которое раскрывается в её **способности самостоятельно решать проблемы, опираясь на освоенный социальный опыт.**



Результаты школьного образования

- **Основной результат:**
- Освоение обобщённых способов действий (компетенций);
- Достижение новых уровней развития личности учащихся (компетентностей).
- Источник: Современные педагогические технологии основной школы в условиях ФГОС/ О.Б. Даутова и др. – СПб.: КАРО, 2013. – С.1



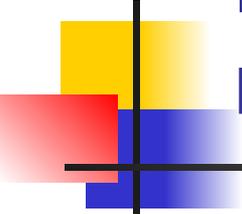
Структура компетенции

- **Ситуация→Мобилизация→Самоуправление→Ресурсный пакет: Внутренние ресурсы + Внешние ресурсы**
- **Внутренние ресурсы:** знания, умения и навыки предметного, межпредметного и жизненного характера.
- **Внешние ресурсы:** информационные (справочники, энциклопедии, Интернет...), человеческие (специалисты в определённых областях деятельности, помощники, организации по предоставлению различных услуг), финансовые, материально – технические, технологические...ресурсы.
- **Самоуправление** – целенаправленное управление ресурсным пакетом, «сборка» и взаимное согласование всех видов ресурсов.
- **Мобилизация** – «запуск» компетенции в ответ на проблемную ситуацию, предполагающий сознательное приложение в определённом направлении умственных, физических, волевых усилий.
- (**Источник:** Сергеев И.С., Блинов В.И. Как реализовать компетентностный подход на уроке и во внеурочной деятельности. – М.: АРКТИ, 2007. – С.27)



Виды результатов

- **Предметные результаты** – усвоение обучающимися конкретных элементов социального опыта, изучаемого в рамках **отдельного учебного предмета (дополнительной образовательной программы определённой направленности)**.
- **Метапредметные результаты** (познавательные, регулятивные, коммуникативные умения) – освоенные обучающимися способы деятельности, применимые **как** в рамках **образовательного процесса, так** и при решении проблем в реальных **жизненных ситуациях**: достижения обучающихся в области исследовательской, проектной, коммуникативной культуры.
- **Личностные результаты** - совокупность ценностных отношений обучающихся к себе, своим возможностям, к другим участникам образовательного процесса, к самому образовательному процессу, к изучаемому и к собственному социальному опыту.



Планируемые результаты (стандарты нового поколения – основная школа)

- Система планируемых результатов – личностных, предметных и метапредметных – устанавливает и описывает **классы учебно – познавательных и учебно – практических задач**, которые осваивают обучающиеся в ходе обучения, что позволяет формировать систему учебных действий как универсальных, так и специфических для данного учебного предмета: личностных, регулятивных, коммуникативных, познавательных.



Классы задач

- 1. Учебно – познавательные, направленные на освоение систематических **знаний**.
- 2. Учебно – познавательные задачи, направленные на формирование и оценку навыка **самостоятельного приобретения, переноса и интеграции знаний**.
- 3. Учебно – практические задачи, направленные на формирование и оценку навыка **разрешения проблем/проблемных ситуаций, требующих принятия решения в ситуации неопределённости**.



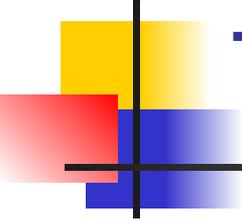
Классы задач

- 4. Учебно – практические задачи, направленные на формирование и оценку навыка **сотрудничества**, требующие совместной работы в парах или группах с распределением ролей и ответственности за результаты.
- 5. Учебно – практические задачи, направленные на формирование и оценку навыка **коммуникации...**
- 6. Учебно – практические и учебно – познавательные задачи, направленные на формирование и оценку навыка **самоорганизации и саморегуляции...**



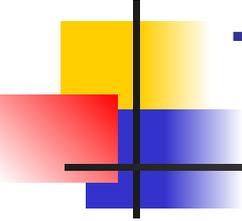
Классы задач

- 7. Учебно – практические и учебно – познавательные задачи, направленные на формирование и оценку навыка **рефлексии...**
- 8. Учебно – практические и учебно – познавательные задачи, направленные на формирование **ценностно – смысловых установок...**
- 9. Учебно – практические и учебно – познавательные задачи, направленные на формирование и оценку **ИКТ – компетентности обучающихся...**



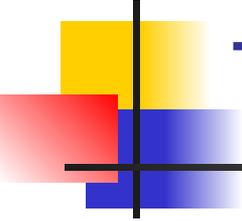
Технология: сущность понятия

- **Технология** (от греч. **technete** – искусство, мастерство и **logos** – наука, понятие) – это наука об искусстве и мастерстве.



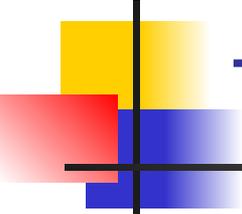
Технология: сущность понятия

- **Технология** – способ реализации конкретного сложного процесса путём разделения его на последовательные стадии, этапы, операции, постепенное их выполнение и достижение высокой эффективности с наименьшими затратами.



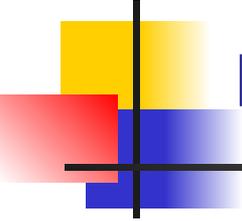
Технология: основные признаки

- Целеполагание
- Организация и управляемость
- Этапность процесса, процедуры, виды деятельности, обратная связь
- Скоординированность и выполняемость деятельности
- Система диагностики



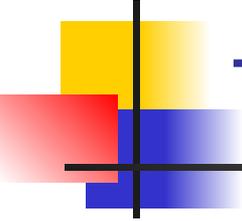
Понятие «педагогическая технология»

- **Педагогическая технология** – это содержательная техника реализации учебного процесса (В.П. Беспалько).
- **Педагогическая технология** – это описание процесса достижения планируемых результатов обучения (И. П. Волков).
- **Педагогическая технология** – системная совокупность и порядок функционирования всех личностных, инструментальных, методологических средств, используемых **для достижения педагогических целей** (М.В. Кларин).
- **Педагогическая технология** – это набор процедур, обновляющих профессиональную деятельность учителя и **гарантирующих конечный планируемый результат** (В.М. Монахов).



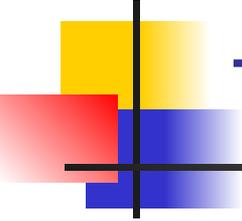
Технология – «вариации прочтения»

- **Понятие** «технология» неоднозначно:
- технология как дидактическая **концепция,**
- как педагогическая **система,**
- как педагогический **процесс,**
- как **процедура** (алгоритм) деятельности.



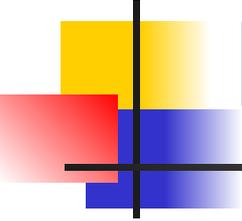
Структура педагогической технологии: варианты подходов

- **Г.К. Селевко** (Современные образовательные технологии. – М.: Народное образование, 1998) в качестве **структурных компонентов** технологии рассматривает:
 - - **концепцию** (философское, психологическое, дидактическое, социально – педагогическое обоснование);
 - - **цели** обучения, планируемые **результаты**;
 - - **содержание** обучения;
 - - средства **диагностики**;
 - - **критерии** выбора оптимальных моделей для данных условий;
 - - набор **моделей** обучения (методы и формы деятельности учащихся и учителя).



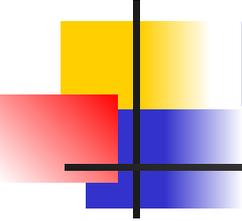
Структура педагогической технологии: варианты подходов

- **Н.Ф.Талызина** (Управление процессом усвоения знаний. – М.:МГУ, 1975) считает, что технология должна быть научно обоснованной, отвечать на следующие вопросы:
 - - строгое определение **целей** обучения, образовательных ориентиров (для чего и почему?);
 - - отбор **содержания** обучения (что?);
 - - **организацию** (как?);
 - - **методы и средства** обучения (с помощью чего?);
 - - методы анализа и оценки достижения **результатов** (так ли?);
 - - уровень **готовности** учащихся к обучению, их индивидуальные особенности (кто?)



Классификация технологий

- **Классификация Г.К. Селевко** (основные подходы):
 - - по ориентации на **личностные структуры**: информационные, операционные, эмоционально – художественные, эмоционально – нравственные, технологии саморазвития, эвристические, прикладные технологии;
 - - по характеру **содержания и структуры**: технологии обучающие и воспитывающие, светские и религиозные, общеобразовательные и профессионально ориентированные, гуманитарные и технократические;
 - - по **уровню** применения: общепедагогические, частнопредметные, локальные или узкометодические;
 - - по **категории** работы с обучающимися: массовая технология, компенсирующие, технологии работы с трудными, технологии работы с одарёнными детьми;



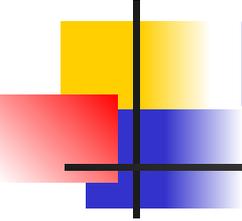
Классификация технологий

- по **подходу** к ребёнку: авторитарные, личностно – ориентированные, технологии сотрудничества;
- - по преобладающему **методу**: репродуктивные, объяснительно – иллюстративные, проблемно – поисковые, творческие, развивающее обучение, игровое обучение;
- - по организационным **формам**: классно – урочные, индивидуальные, групповые, коллективный способ обучения, дифференцированное обучение.



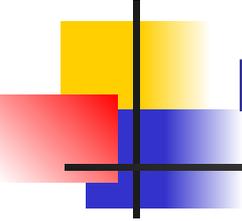
Подходы к обучению

- **Инновационный** подход к обучению (лично-ориентированное обучение) делится на **два** основных типа, которые соответствуют **репродуктивной** или же **проблемной** ориентации учебного процесса:
 - - **технологический** подход на основе преобладающей **репродуктивной** деятельности;
 - - **поисковый** подход на основе **продуктивной** деятельности.
- **Источник:** Кларин М. Педагогические технологии и инновационные тенденции в современном образовании//В кн.: Инновационное движение в российском школьном образовании. – М.: Парсифаль, 1997. – С. 336-353)



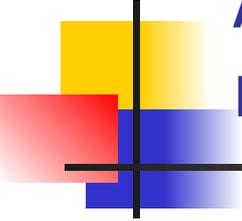
Классификация технологий

- Классификация **М.В. Кларина**:
- «жесткие» технологии;
- «гибкие» технологии.



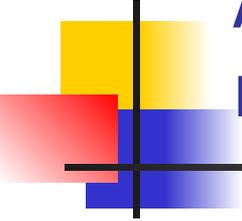
Педагогическая технология как модель обучения

- В основе **модели обучения** – характер преобладающей **учебной деятельности**:
- 1) следование **заданным** ориентирам (репродуктивная деятельность);
- 2) продуктивная (**поисковая**) деятельность, направленная на создание учащимися нового продукта (прежде всего интеллектуального, познавательного).



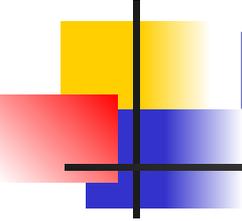
Алгоритмы действий в условиях разных моделей обучения (технологический подход)

- **Алгоритм** действий в условиях **модели** обучения на основе технологического подхода с использованием «**жёстких**» технологий:
- - жёсткая **фиксация** учебных целей (через **результаты** деятельности ученика);
- - предъявление **образцов** усвоения;
- - **поэлементная** проработка учащимися учебного материала;
- - **диагностический контроль** и коррекционные процедуры;
- - достижение **эталонных** итоговых **результатов**



Алгоритмы действий в условиях разных моделей обучения (поисковый подход)

- **Поисковый** подход, использующий «гибкие» технологии, предполагает реализацию модели обучения, в основе которой **самостоятельный поиск** обучающимися нового знания, новых познавательных ориентиров высокого уровня сложности.



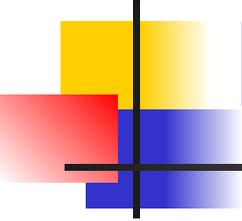
Варианты поискового подхода

- Выделяют **два варианта (модели)** реализации поискового подхода:
- - поисковый подход **практической, познавательной – прикладной** ориентации (**«метод проектов», технология проектирования**);
- - поисковый подход **теоретико – познавательной** ориентации, в рамках которого учебный процесс строится как **поиск нового теоретического знания (учебное исследование)**



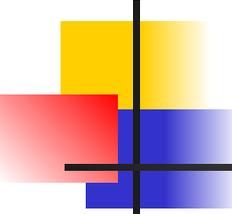
Проблемное обучение

- **Основная** характеристика проблемного обучения: педагог организует относительно **самостоятельную поисковую** деятельность обучающихся, в ходе которой ученики осваивают знания, умения, в том числе исследовательские, формируются их творческие способности.
- **Структура** проблемного обучения:
 - - создание **проблемной ситуации** и постановка проблемы;
 - - выдвижение **гипотез**, предположений **о возможных путях решения проблемы**, обоснование их и выбор одной или нескольких;
 - - **опытная проверка** принятых гипотез и анализ материалов, источников для доказательства выдвинутых положений (гуманитарные науки);
 - - **обобщение** результатов: включение новых знаний и умений в уже освоенную учениками систему, закрепление и применение их.



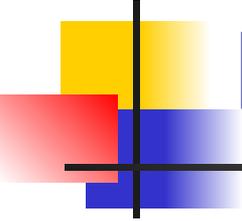
Исследовательский метод

- **Метод**, организующий **творческую деятельность** обучающихся посредством решения ими **проблем** и проблемных **задач**, называется **исследовательским**.
- **Сущность** метода: педагог **конструирует** методическую систему проблем и проблемных задач, **адаптирует** её к конкретной ситуации учебного процесса, **предъявляет** обучающимся, а дети, **решая проблемы**, постепенно **овладевают** процедурой творчества, творчески **усваивают** и методы познания.
- **Дидактические условия** применения метода:
 - - **дифференциация идей**: идеи, которые будут изложены педагогом; идеи, понятия, которые дети сами добудут в процессе изучения темы;
 - - **конструирование** исследовательских (проблемных) **задач** так, чтобы первая группа идей выступала как средство, а вторая – как результат деятельности.
- **Источник**: Лернер И.Я. Дидактическая система методов обучения. – М.: Знание, 1976.



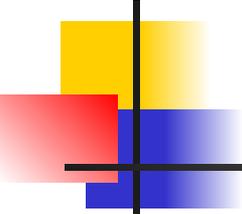
Эвристический метод

- **Сущность** эвристического (частично – поискового) метода: под **руководством педагога обучающийся** не решает целостные проблемные задачи, а **выполняет только отдельные шаги, части процесса решения.**
- **Алгоритм работы:**
 - -педагог сообщил факты, направил мысль обучающихся в необходимое русло, а вывод ребята делают сами;
 - -педагог поставил проблему, а гипотезу выдвигают обучающиеся;
 - - педагог раскрывает логику доказательств, а детей просит предсказать очередной шаг рассуждений;
 - - педагог даёт задачу и по мере затруднений в её решении упрощает ход работы: даёт сходную облегчённую задачу, делит трудную задачу на две – три более простые, а затем возвращается к исходной задаче.



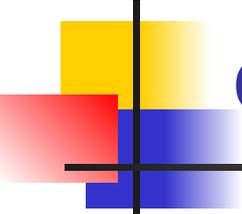
Метод проблемного изложения

- **Проблемное изложение** как эталон культуры творческого научного мышления.
- **Сущность** метода: педагог **формулирует проблему** и **сам раскрывает противоречивый процесс её доказательного решения**, а обучающиеся **следят** за ходом мысли, рассуждений педагога, мысленно **проверяют** степень их логичности и убедительности.
- **Вопросы**, возникшие у обучающихся в процессе проблемного изложения материала педагогом, **задаются** в конце занятия.



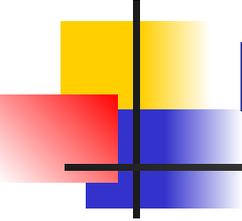
Основные понятия проблемного обучения

- **Проблема** – это теоретический или практический вопрос, требующий анализа.
- **Проблемная ситуация** – это психологическое состояние затруднения, невозможности объяснить факт или решить познавательную задачу с опорой на имеющиеся знания.
- **Гипотеза** – это предположение о возможном объяснении противоречия, заключённого в проблеме, о связи фактов или явлений, причин наблюдаемого явления...



Классификация проблемных ситуаций

- **Познавательные** проблемные ситуации (задачи):
 - - самостоятельное определение или характеристика понятий;
 - - объяснение причин явления;
 - - сравнение;
 - - выдвижение гипотезы.
- **Оценочные** проблемные ситуации:
 - - опровержение ложных концепций и суждений;
 - - изучение положительных и отрицательных сторон предметов и явлений;
 - - оказание помощи в совершенствовании деятельности.
- **Организаторско – производственные** проблемные ситуации:
 - - обнаружение неполадок в деятельности человека, установление причин;
 - - поиски путей улучшения деятельности;
 - - подбор и расстановка кадров;
 - - поиск наиболее оптимальных условий организации деятельности.
- **Источник:** Векслер С.И. Современные требования к уроку. – М.: Просвещение, 1985.



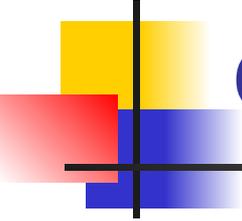
Программированное обучение

- **Программированное обучение** – относительно самостоятельное индивидуальное усвоение знаний и умений по **обучающей программе** с помощью **специальных средств** (компьютеры, информационно – коммуникационные технологии...).
- **Обучающая программа** - последовательность шагов, каждый из которых представляет микроэтап овладения единицей знаний или умений.
- **Микроэтап** или шаг программы состоит из следующих компонентов:
 - - предъявление логически завершённой дозы учебной информации;
 - - задания – операции по работе с информацией, по её усвоению;
 - - контрольные задания (обратная связь) и указания о повторении упражнений или переходе к следующему шагу.

Наталья Любомирская "Смешанное обучение: зарубежный и
российский опыт" <http://www.youtube.com/watch?v=BdAYL0waVPY>

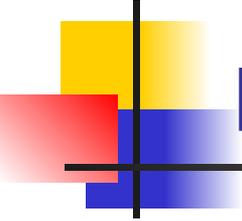
Смешанное обучение

- Модели: «Ротация» и «Личный выбор»
- **Ротация:** «Автономные группы», «Перевернутый класс», «Смена рабочих зон»,
- **Личный выбор:** «Новый профиль», «Межшкольная группа»



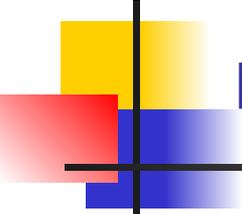
Дистанционные образовательные технологии

- **Дистанционное обучение** – совокупность информационных технологий, обеспечивающих доставку обучающимся основного объёма изучаемого материала, интерактивное взаимодействие обучаемых и преподавателей в процессе обучения, предоставление обучаемым возможности самостоятельной работы по освоению изучаемого материала.
- **Источник:** Дистанционные образовательные технологии: проектирование и реализация учебных курсов/ Под общ. ред. М.Б. Лебедевой. – СПб.: БХВ- Петербург, 2010.



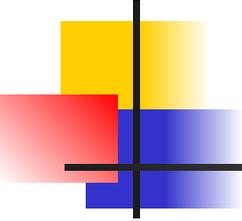
Технологии, в основе которых - репродуктивная деятельность

- Модель полного усвоения (Б.Блум, Л. Андерсон);
- Индивидуально – предписанное обучение;
- Бригадно – индивидуальное обучение;
- Программированное обучение...



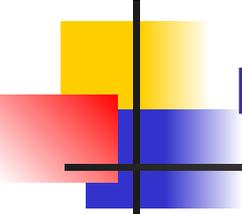
Технологии, в основе которых - продуктивная поисковая деятельность

- Технологии развивающего обучения (проблемное, проблемно – дискуссионное, исследовательское, технология развития критического мышления...);
- Игровые технологии (тренинги, имитационные, деловые, ролевые игры...);
- Диалоговые технологии;
- Технологии сотрудничества (французские мастерские, коллективный способ обучения...);
- Интегративные технологии



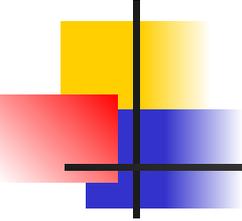
Технология развития критического мышления

- **Стадии работы:**
 1. **Вызов:** активизация имеющихся знаний, мотивация к работе (составление списка известной информации, рассказ – предположение, графическая систематизация материала (кластеры, таблицы, перепутанные логические цепочки...)...)...
 2. **Осмысление содержания:** постепенное продвижение от знания старого к новому (активное чтение, ведение записей – бортовые журналы, двойные дневники...)...
 3. **Рефлексия:** возврат к первоначальным предположениям – установление причинно – следственных связей, заполнение кластеров, ведение дискуссий, создание творческих работ...



Французские педагогические мастерские

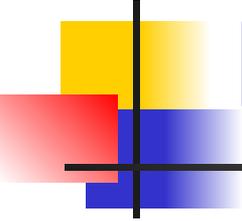
- **Основные положения системы:**
- 1. **Вызов** традиционной педагогике: перейти от передачи знаний к «**строительству**» своего знания...
- 2. **Личность с новым менталитетом:**
- «личность самостоятельная, творческая, социально ответственная и конструктивно вооружённая», лишённая рабского только исполнительского начала, верящая в себя, в свои способности...
- 3. **Все дети способны: дать шанс каждому...**
- 4. **Интенсивные** методы обучения и развития личности: отношение равных, собственное «строительство» знаний, плюрализм мнений, подходов, уважение к иному мнению...
- 5. **Новый тип педагога:** талантливый скульптор, а не авторитарный наставник...
- 6. **Пафос** изложения педагогических идей и **точный расчёт** психологического воздействия...



Структура мастерской

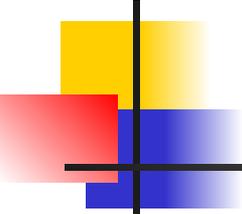
- 1. «**Индуктор**» - начало, мотивирующее творческую деятельность каждого: задания вокруг слова, предмета, рисунка, воспоминания...
- 2. Работа с материалом: с текстом, с красками, звуками, с природным материалом, с моделями...: от «**деконструкции**» - превращения материала в «хаос» к «**реконструкции**» - создания своего мира: текста, рисунка, закона...
- 3. Соотнесение своей деятельности с деятельностью остальных – «**социализация**»: работа в малой группе, в диалоге...
- 4. Кульминация – «**разрыв**»: новое видение предмета...
- 5. **Рефлексия**: самоанализ собственной мысли, чувства, знания, мироощущения...

- **Источник**: Педагогические мастерские: Франция – Россия. – М.: Новая школа, 1997.



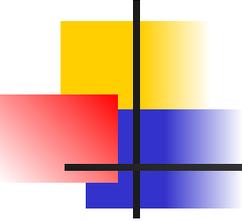
Примеры индукторов

- Прочитайте фразу: «Гений и злодейство – две вещи несовместные»_ Подумайте, какой знак препинания вы поставили бы в конце этой фразы. Запишите свой выбор.
- Представьте, что вас попросили создать сборник поучений, обращённых к вашим сверстникам. Предложите своё поучение и объясните, почему оно должно быть воспринято читателями.



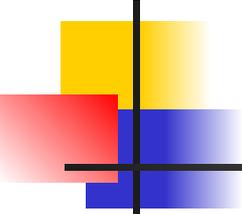
Кейс - технология

- Технология анализа **конкретных ситуаций**
- Основа – **имитационное моделирование**
- Ориентирована на конкретные, практические **проблемы**, которые приходится решать в жизни и в профессии
- **Типы кейсов:** тренировочный, обучающий, аналитический, исследовательский, систематизирующий, прогностический.
- **Источник:** Даутова О.Б., Крылова О.Н. Современные педагогические технологии в профильном обучении. – СПб.: КАРО, 2006.



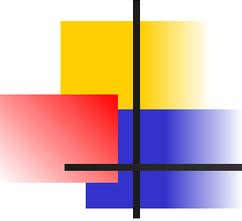
Кейс – технология: этапы

- **Подготовительный:** подготовка текста кейса и предварительное знакомство обучающихся с его содержанием
- **Основной** (аналитический):
 - - ознакомительный (вступление педагога, организация работы малых групп: ознакомление с текстами, распознавание и формулирование проблем);
 - - первый раунд (дискуссия – обсуждение проблем по заданиям кейса);
 - - второй раунд (дискуссия – представление результатов анализа, подведение итогов дискуссии)
- **Итоговый:** обобщение, оценивание.



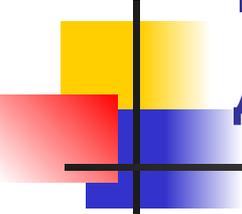
Ситуационная задача

- **Ситуационная задача** как вариант кейс - технологии.
- **Модель** ситуационной задачи:
- **Название** задания;
- Личностно – значимый познавательный **вопрос**;
- **Информация** по данному вопросу, представленная в разнообразном виде (текст, таблица, график, статистические данные...);
- **Задания** на работу с данной информацией (в основе - таксономия целей Блума).
- **Источник:** Акулова О.В. И др. Конструирование ситуационных задач для оценки компетентности учащихся. – СПб.: КАРО, 2008. – С.21- 24



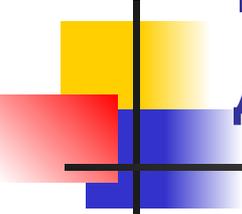
Эссе

- Эссе как **вариант** ситуационной задачи.
- **Структура** эссе (на примере заданий части С из ЕГЭ по русскому языку):
 - **Проблема**, зафиксированная в предложенном для анализа тексте.
 - **Комментирование** проблемы относительно исходного текста.
 - **Авторская** позиция.
 - **Собственное мнение**, подкреплённое тремя развёрнутыми аргументами.
- Пример: Этапы работы над сочинением (Н.А. Ильичёва
Стоит ли бояться ЕГЭ?)



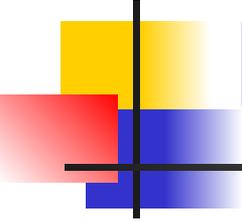
Квалификационные характеристики должностей работников образования

- Приказ Минздравсоцразвития России № 761н от 26 августа 2010 года
- «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»
- **Педагог дополнительного образования:**
- «...Обеспечивает педагогически обоснованный выбор форм, средств и методов работы (обучения) исходя из психофизиологической и педагогической целесообразности, используя **современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы**».
- «...Организует самостоятельную деятельность обучающихся, воспитанников, в том числе **исследовательскую, включает в учебный процесс проблемное обучение**, осуществляет связь обучения с практикой, обсуждает с обучающимися, воспитанниками актуальные события современности...»
- «...Обеспечивает и анализирует достижения обучающихся, воспитанников. Оценивает **эффективность обучения**, учитывая овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности...»



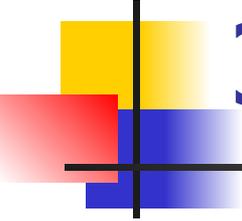
Квалификационные характеристики должностей работников образования

- **Учитель:**
- «...способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоения образовательных программ, используя разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы».
- «...организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности».



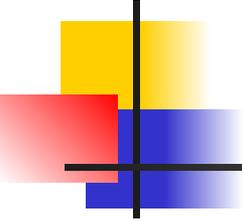
Приоритетные задачи

- **Обновление состава и компетенций педагогических кадров:**
- **«...введение стандартов профессиональной деятельности для педагогов и руководителей образовательных организаций и основанных на данных стандартах систем оплаты труда и аттестации...»**



Эффективный контракт

- **Эффективный контракт** - это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его **должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности** для назначения **стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг**, а также меры **социальной поддержки**
- **Источник:** Распоряжение Правительства РФ об утверждении **Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях** на 2012 -2018 годы от 26 ноября 2012 г., № 2190 –р

- 
-
- Спасибо за внимание!