

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ТЮМЕНЦЕВСКАЯ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА  
ТЮМЕНЦЕВСКОГО РАЙОНА АЛТАЙСКОГО КРАЯ

СОГЛАСОВАНО

И.о. председателя комитета  
Администрации Тюменцевского района по  
образованию



Ивонина О.В..  
2024 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор МБОУ Тюменцевской СОШ  
Калужина Т.Ф.  
приказ № 10 от "01" 2024 г.



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ  
на 2024 - 2026 годы**

**ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА**

Принята педагогическим советом школы  
протокол от "30" января 2024 г. № 1

с. Тюменцево  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Паспорт программы развития школы	4
2. Характеристика исходного состояния школы и обоснование проблем, на решение которых направлена программа развития	12
3. Характеристика и обоснование образа желаемого будущего состояния школы (концепция развития)	16
4. Этапы и сроки разработки и реализации программы развития школы (стратегия и тактика развития)	24
5. Проекты программы	31
5.1. Паспорт проекта 1 Модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в соответствии с ФГОС среднего общего образования	31
5.2. Паспорт проекта 2 Развитие кадрового потенциала школы	34
5.3. Паспорт проекта 3 Организация обучения и воспитания детей с умственной отсталостью в классе для обучения учащихся с умственной отсталостью в Тюменцевской средней общеобразовательной школе	38
5.4. Паспорт проекта 4 Модель ученического самоуправления в Тюменцевской средней школе, реализующая основные направления Движения первых	40
5.5. Паспорт проекта 5 Управление развивающейся школой	43
6. Механизм управления программой развития школы	45

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие Российской системы образования в настоящее время характеризуется особым динамизмом. Основные тенденции развития отечественного образования нашли свое отражение в децентрализации управления общеобразовательными учреждениями и предоставлении им значительной самостоятельности, разнообразии сети общеобразовательных учреждений, переходе на ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО, внедрении профессионального стандарта «Педагог»; предоставлении учащимся, их родителям возможности выбора образовательных предметов, учреждений; формировании рынка образовательных услуг; возможности многоканального и многоуровневого финансирования образовательных учреждений. Происходит процесс обновления всех аспектов деятельности: нормативно-правовых, организационно-методических, кадровых, финансовых и др.

В этом контексте для руководителя образовательного учреждения на первый план выходит потребность в управлении изменениями. Эффективное решение проблем современного образования и управления им на уровне образовательной организации осуществляется на основе программно-проектного подхода, средством реализации которого выступает программа развития.

Программа развития образовательной организации является управленческим документом, который призван придать процессу изменений в деятельности образовательной организации целенаправленный характер устойчивого развития. Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социально-экономического окружения и развития самого образовательного учреждения.

Программа развития организации является инструментом прогнозирования целей и результатов развития, постановки и решения задач, соответствующих социально-экономическим и культурно-образовательным условиям развития общества, современным тенденциям педагогической теории и практики, а также новым взглядам на образовательный процесс на основе предшествующих достижений.

Ценностно-целевые ориентиры развития общеобразовательной организации задаются важнейшими программными и нормативными документами федерального, регионального и муниципального уровней.

В условиях сельской местности, удалённости от города, школа становится главным социальным институтом. Школа – учреждение, объединяющее и аккумулирующее все службы и организации на территории села. Важнейшая задача образовательного учреждения – это не только обучение, но и подготовка обучающихся к жизни в обществе. Многие проблемы, актуальные для села, решаются в стенах школы, влияют на ее развитие и достижения, активизируют деятельность школы. Важным фактором развития МБОУ Тюменцевской СОШ является ресурс сотрудничества школы с партнерами, которыми являются организации дополнительного образования детей, культуры, спорта, здравоохранения, а также жители села, семьи учащихся, работники учреждений села.

Таким образом, аккумулируя весь материальный и кадровый потенциал села, историческое наследие и культурные традиции, привлекая партнёров социальных, культурных институтов муниципалитета, можно создать оптимальные условия для развития МБОУ Тюменцевская СОШ.

1. ПАСПОРТ  
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МБОУ ТЮМЕНЦЕВСКАЯ СОШ

<p>Наименование Программы</p>	<p>Программа развития муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения Тюменцевской средней общеобразовательной школы Тюменцевского района Алтайского края <b>“Эффективная школа”</b></p>
<p>Основания для разработки программы (основные нормативные правовые акты и программы, определяющие задачи развития общеобразовательных организаций)</p>	<p><i>На федеральном уровне:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (п. 7 части 2 статьи 28)</li> <li>- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 26.04.2018)</li> <li>- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.05. 2015 года №996-р</li> <li>- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 286)</li> <li>- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. N 287)</li> <li>- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г.)</li> <li>- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (в ред. Приказа Минпросвещения России от 08.11.2022 N 955)</li> <li>- Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 г № 544-н</li> </ul> <p><i>На региональном уровне:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон Алтайского края от 04.09.2013 №56-ЗС «Об образовании в Алтайском крае»</li> <li>- Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 N 494 (ред. от 28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"</li> <li>- Постановление Правительства Алтайского края от 07.11.2023 №</li> </ul>

	<p>413 "Об утверждении государственной программы Алтайского края «Доступная среда в Алтайском крае» на 2024-2030гг.  <i>На муниципальном уровне:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Муниципальная программа «Развитие образования в Тюменцевском районе» на 2021 – 2024 годы (в редакции постановления Администрации Тюменцевского района от 20.11.2020 г. № 298)</li> </ul> <p><i>На локальном уровне:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Устав муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения Тюменцевской средней общеобразовательной школы Тюменцевского района Алтайского края</li> </ul>
Дата принятия решения о разработке Программы (наименование и номер соответствующего нормативного акта)	Приказ по школе от 08.09.2023 г. № 80 «О разработке Программы развития МБОУ Тюменцевской СОШ»
Государственный (муниципальный) заказчик Программы	Администрация Тюменцевского района Алтайского края
Основные разработчики Программы	<p>Калужина Т.Ф., директор МБОУ Тюменцевской СОШ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Карпушкина Н.В., заместитель по УМР</li> <li>- Бабина О.А., заместитель по ВР</li> <li>- Кузнецова М.Н., и.о. обязанности заместителя по УР</li> <li>- Соколова Н.В., и.о. обязанности заместителя по УР</li> <li>- Логиновская Т.П., заместитель директора по филиалу</li> <li>- Гальцова Т.А., руководитель кафедры учителей начальных классов</li> <li>Карпушкина Н.В., руководитель кафедры учителей гуманитарного цикла</li> <li>Рязанова Е.В., руководитель кафедры учителей естественно-научных дисциплин</li> </ul>
Цель Программы	Обеспечение устойчивого развития школы в соответствии со стратегией развития российского образования, создание благоприятной образовательной среды для повышения жизненных шансов каждого обучающегося на основе инновационных моделей организации образовательной практики школы в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного и среднего общего образования, включая ФГОС для детей с ОВЗ
Задачи Программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявить и оценить исходное (актуальное) состояние школы и качество школьных процессов на соответствие характеристикам эффективной школы, требованиям ФГОС общего образования;</li> <li>- разработать и описать образ (концептуальный проект) желаемого будущего состояния организации на основе модели эффективной школы и требований ФГОС общего образования;</li> <li>- разработать стратегию (стратегический план) и тактику</li> </ul>

	<p>(план реализации) перехода образовательной организации в новое качественное состояние – эффективной школы, обеспечивающей повышение жизненных шансов каждому обучающемуся;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработать механизм управления реализацией программы развития.</li> </ul>
<p>Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы</p>	<p><b>1. Показатели изменения качества образовательных результатов обучающихся</b></p> <p><u>Предметная подготовка:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля обучающихся, получивших по предмету по результатам ОГЭ отметки «4» и «5», в общем количестве сдававших ОГЭ – не менее 30%;</li> <li>- доля обучающихся, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию (ГИА) в форме ЕГЭ, в общем количестве сдававших ЕГЭ - 100%;</li> <li>- количество (человек) и доля (%) обучающихся – победителей и призеров предметных олимпиад всех уровней <ul style="list-style-type: none"> <li>международного уровня - 0%</li> <li>федерального уровня – 0%</li> <li>регионального уровня – 0%</li> <li>муниципального уровня – не менее 20%</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Освоение метапредметных учебных действий:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в проектной, учебно-исследовательской деятельности (на базе школы и/или иных организаций), в общей численности обучающихся школы - не менее 40%;</li> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в реализации образовательных проектов (в том числе дистанционных), в общей численности обучающихся школы - не менее 40%;</li> <li>- доля обучающихся, участвующих в реализации школьных социальных проектов, в общей численности обучающихся школы - не менее 40%;</li> <li>- доля обучающихся, участвующих в реализации социальных проектов выше школьного уровня, в общей численности обучающихся школы – не менее 10%</li> </ul> <p><b>2. Показатели изменения качества основных образовательных программ и образовательного процесса, реализуемого на их основе:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля школьников, обучающихся по основным образовательным программам, соответствующим требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, в общем количестве обучающихся школы - 100%;</li> <li>- доля школьников, обучающихся по адаптированным основным общеобразовательным программам, в общей численности детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), детей-инвалидов и обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) (УО) - 10 %;</li> <li>- доля обучающихся, реализующих индивидуальную</li> </ul>

образовательную траекторию, в общем количестве обучающихся школы - 3%;

- доля обучающихся, охваченных внеурочной занятостью в рамках ФГОС, в общем числе обучающихся школы – не менее 95 %

**3. Показатели изменения качества условий** реализации образовательного процесса (основных образовательных программ)

Организационно-педагогические условия:

- доля школьников, обучающихся по основным образовательным программам в условиях, соответствующих требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, в общем количестве обучающихся школы - 100%;

- доля школьников, обучающихся по адаптированным основным общеобразовательным программам в условиях, соответствующих требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов и обучающихся с УО, в общей численности детей с ОВЗ, детей-инвалидов и детей с УО - 10%;

- доля обучающихся 8-11 классов, занимающихся в дистанционных школах, в общем количестве обучающихся образовательной организации - 0 %;

- доля обучающихся, участвующих в дистанционных и сетевых проектах, в общем количестве обучающихся школы – 5 %;

- степень интеграции школьной системы выявления, развития и адресной поддержки одаренных детей и внеурочной деятельности в рамках ФГОС - средняя

Кадровые условия:

- доля (%) педагогов, организующих профессиональную деятельность на основе профессионального стандарта «Педагог», в общем количестве педагогов школы -92%;

- доля (%) педагогов, реализующих системно-деятельностный подход к организации и осуществлению образовательного процесса- 92%;

- доля (%) педагогов, подготовленных к реализации ФГОС (прошедших повышение квалификации по вопросам реализации ФГОС ОО - 95%; аттестованных на первую и высшую квалификационные категории ) - 44% и 39%;

- доля (%) молодых специалистов, закрепившихся в школе (работающих более 3-х лет после окончания вуза или организации СПО ) -9% в общем числе молодых специалистов школы;

- доля (%) педагогов - участников (призеров) профессиональных конкурсов в общем числе педагогов школы – 20 %

Информационные условия:

- периодичность представления на сайте школы

	<p>актуальной для участников образовательного процесса информации - ежедневно;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в соответствии с требованиями ФГОС.</li> </ul> <p>Материально-технические, финансовые и другие условия: в соответствии с требованиями ФГОС.</p> <p><i>4. Показатели изменения качества управления образовательной организацией:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) родителей (законных представителей) обучающихся, охваченных системой мониторинга удовлетворенности качеством образовательных услуг, в общем числе родителей (законных представителей) обучающихся школы - 60;</li> <li>- рост удовлетворенности основных участников качеством образовательного процесса обучающихся с 76% до 85%;</li> <li>- педагогов с 69% до 75%;</li> <li>- родителей (законных представителей) обучающихся с 65% до 73%;</li> <li>- наличие в общеобразовательной организации системы управления качеством образования (или системы менеджмента качества);</li> <li>- использование автоматизированных систем управления;</li> <li>- нормативная правовая обоснованность и прописанность организационной структуры управления образовательной организацией (определены и нормативно закреплены: состав компонентов оргструктуры управления, полномочия и ответственность субъектов управления, связи и отношения между ними, процедуры и способы взаимодействия);</li> <li>- доля руководящих работников образовательной организации, прошедших профессиональную переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании» - 66%;</li> <li>- рост объема привлеченных (дополнительных) средств из бюджетных и внебюджетных источников</li> </ul>
<p>Сроки и этапы реализации Программы</p>	<p>Сроки: январь 2024 г. – декабрь 2026 г.</p> <p>Этапы</p> <p><i>1. Подготовительный (январь – август 2024 г.):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексная диагностика (анализ и оценка) исходного (актуального) состояния образовательной организации и качества школьных процессов, определение и ранжирование проблем;</li> <li>- выявление перспективных направлений развития образовательной организации и моделирование ее нового качественного состояния;</li> <li>- изучение нормативных документов по направлениям Программы;</li> <li>- разработка проектов по основным направлениям развития;</li> <li>- самоэкспертиза и организация внешней экспертизы проекта программы развития школы.</li> </ul> <p><i>2. Основной этап (сентябрь 2024г. – сентябрь 2025 г.):</i></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическая и методическая подготовка педагогических работников для реализации проектов программы развития (повышение квалификации в организациях ДПО, внутришкольное обучение, самообразование);</li> <li>- реализация и корректировка разработанных на первом этапе проектов;</li> <li>- организация и осуществление мониторинга результатов реализации Программы (достижения целевых показателей).</li> </ul> <p><i>3. Заключительный этап (сентябрь 2025 г. – декабрь 2026 г.):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение рефлексивного анализа достигнутых результатов, оформление содержательного и финансового отчетов о реализации Программы;</li> <li>- определение перспектив развития образовательной организации;</li> <li>- фиксация полученных результатов образовательной практики в локальных нормативных актах школы;</li> <li>- обобщение результатов реализации программы развития в методических рекомендациях для образовательных организаций района и края;</li> <li>- обсуждение полученных результатов на конференциях, семинарах, «круглых столах».</li> </ul>
<p>Объемы и источники финансирования Программы</p>	<p><i>Бюджетные источники:</i> Субвенция – 228497190 руб.</p> <p><i>Внебюджетные источники:</i> Грант – 350 000 руб</p>
<p>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы</p>	<p><i>1. Повышение качества образовательных результатов.</i></p> <p><u>Предметная подготовка:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрена система подготовки обучающихся к ОГЭ по предметам;</li> <li>- реализуется система подготовки обучающихся к государственной итоговой аттестации (ГИА) в форме ЕГЭ;</li> <li>- действует система подготовки обучающихся к участию в предметных олимпиадах.</li> </ul> <p><u>Освоение метапредметных учебных действий:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организована проектная, учебно-исследовательская деятельность обучающихся (на базе школы и/или организации дообразования детей, ВУЗа);</li> <li>- обеспечено участие обучающихся в реализации образовательных проектов (в том числе дистанционных);</li> <li>- обеспечено участие обучающихся в реализации школьных социальных проектов;</li> <li>- школьники участвуют в реализации социальных проектов выше школьного уровня.</li> </ul> <p><i>2. Повышение качества основных образовательных программ и образовательного процесса, реализуемого на их основе.</i></p>

- структура и содержание основных образовательных программ приведены в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;
- реализуются утвержденные в установленном порядке адаптированные основные общеобразовательные программы, структура и содержание которых приведены в соответствии с требованиями ФГОС НОО для детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и ФГОС ОВЗ для детей с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) (УО);
- внедрена технология и организационно-педагогические условия реализации обучающимися индивидуальной образовательной траектории;
- внедрена система работы по обеспечению внеурочной занятости обучающихся в рамках ФГОС общего образования.

*3. Повышение качества условий реализации образовательного процесса (основных образовательных программ).*

- основные образовательные программы реализуются в условиях, соответствующих требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;
- адаптированные основные общеобразовательные программы реализуются в условиях, соответствующих требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов для обучающихся с ОВЗ и обучающихся с УО;
- для обучающихся созданы условия для занятий с применением ДОТ;
- обеспечена возможность участия обучающихся в дистанционных и сетевых проектах;
- профессиональная деятельность педагогов соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог»;
- на сайте школы регулярно размещается актуальная для участников образовательного процесса информация;
- обеспечена интеграция школьной системы выявления, развития и адресной поддержки одаренных детей и внеурочной деятельности в рамках ФГОС.

*4. Повышение качества управления образовательной организацией.*

- в школе действует система мониторинга удовлетворенности родителей (законных представителей) обучающихся качеством образовательных услуг;
- осуществляется мониторинг удовлетворенности основных участников образовательного процесса его качеством;
- в школе создана системы управления качеством

	<p>образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управление образовательной организацией осуществляется с использованием автоматизированных систем управления;</li> <li>- внедрена матричная организационная структура управления образовательной организацией;</li> <li>- структура, уровни, субъекты управления, их полномочия и ответственность нормативно закреплены, установлены процедуры и способы принятия управленческих решений;</li> <li>- руководящие работники образовательной организации, прошли профессиональную переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании»;</li> <li>- стабильно растет объем привлеченных (дополнительных) средств из бюджетных и внебюджетных источников.</li> </ul> <p><i>5. Продуктные результаты реализации программы развития:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пакет нормативной правовой документации, регламентирующей деятельность образовательной организации, ее работников, обучающихся и их родителей (законных представителей) в обновленной школе (модель эффективной школы);</li> <li>- основные образовательные программы, разработанные и утвержденные в установленном порядке;</li> <li>- адаптированные основные общеобразовательные программы, разработанные и утвержденные в установленном порядке;</li> <li>- учебно-методические материалы по реализации ФГОС общего образования (методические разработки по реализации системно-деятельностного подхода к обучению школьников, сценарии уроков и внеурочных занятий, комплексы оценочных средств и др.);</li> <li>- программы мониторинга образовательных результатов;</li> <li>- программы и сценарии проведения обучающих, экспертных, проектировочных семинаров для педагогов;</li> <li>- рекомендации по привлечению дополнительных средств из бюджетных и внебюджетных источников.</li> </ul>
--	---

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ И ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМ, НА РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ НАПРАВЛЕНА ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Тюменцевская средняя школа основана в 1928 году. В своем развитии организация прошла большой путь. Сегодня это самая крупная школа Тюменцевского района, центр педагогических инноваций, активный участник краевых и федеральных проектов. Школа имеет филиал – Черемшанскую среднюю общеобразовательную школу им. Сергея Павлова.

В школе обучается 670 детей, работает 62 педагога. Обучение осуществляется по основным образовательным программам в соответствии с ФГОС общего образования.

В результате реализации комплексной программы развития МБОУ Тюменцевской СОШ на 2018-2023 годы в школе, в основном, созданы педагогические и социальные условия для развития и самореализации школьников, в том числе с ОВЗ; формируется образовательная среда, способствующая достижению высокого качества образовательных результатов; создаются условия для развития и формирования новых профессиональных компетенций педагогов, позволяющих решать задачи устойчивого развития школы.

**Осуществлен полный переход на ФГОС НОО, ООО, завершается переход на ФГОС СОО,** школа внедрила в образовательную практику ФГОС начального общего образования для детей с ограниченными возможностями здоровья. На основе новых образовательных стандартов обучаются 1-10 классы.

**Все учителя прошли обучение** на курсах повышения квалификации по вопросам организации и осуществления образовательной деятельности в соответствии с ФГОС, ФОП НОО, ФОП ООО, ФОП СОО, а также по реализации ФГОС ОВЗ.

**В Тюменцевской СОШ реализуются образовательные программы:** основная образовательная программа начального общего образования в соответствии с ФГОС, основная образовательная программа основного общего образования в соответствии с ФГОС, образовательная программа среднего общего образования в соответствии с ФГОС.

Рабочие программы учебных предметов разработаны с учетом требований ФГОС, ФОП НОО, ФОП ООО, ФОП СОО, материально-технические и информационные ресурсы позволяют реализовывать образовательные программы в соответствии с требованиями ФГОС. Сформированы учебно-методические комплекты, соответствующие требованиям ФГОС.

Социально-педагогические условия развития и самореализации обучающихся, в том числе с ограниченными возможностями здоровья, обеспечиваются в рамках реализации **Программы воспитания.** Детям предоставлена возможность заниматься по программам дополнительного образования через организацию сетевого взаимодействия с образовательными организациями района. В соответствии с социальным заказом и пожеланиями родителей обучающихся создана программа внеурочной деятельности, разработаны рабочие программы учебных предметов и внеурочной занятости обучающихся.

Достижение целей личностного развития, самореализации и профессионального самоопределения учащихся осуществляется за счет использования передовых технологий обучения и воспитания школьников в урочной деятельности; внедрения элективных курсов по выбору учащихся; организации предпрофильной подготовки и профильного обучения, профориентационной работы; за счет индивидуально-групповых занятий по запросам учащихся; проектной и учебно-исследовательской деятельности.

МБОУ Тюменцевская СОШ является площадкой для проведения мероприятий, «Ярмарка профессий», «Фестиваль финансовой грамотности», «Школа Лидеров».

Создана и действует система поощрения обучающихся: занесение на школьную Доску Почета, выставление информации на школьный сайт, информирование через АИС «Сетевой регион. Образование», районную газету «Вперед».

Доля обучающихся, занимающихся по дополнительным образовательным программам, имеет устойчивую положительную динамику: с 72% от общего количества обучающихся в школе в 2021 году до 91% в 2023 году.

Доля обучающихся, ежегодно принимающих участие в предметных олимпиадах, в том числе Всероссийской олимпиаде школьников, в 2023 году составила 49% от общего количества обучающихся в школе, из них победителями стали 26 %.

Доля обучающихся, принимающих участие в творческих конкурсах школьного, муниципального и краевого уровней в 2023 году увеличилась до 85 % от общего количества обучающихся в школе.

В школе сложилась и успешно функционирует внутришкольная система повышения квалификации учителей, ориентированная на обеспечение **непрерывного профессионального развития педагогов**. Созданы организационно-педагогические условия в соответствии с требованиями ФГОС для повышения качества профессиональной деятельности педагогов и оптимизации образовательной деятельности. Управление профессиональным развитием учителей осуществляется через школьные предметные кафедры, районные методические объединения, проектные команды.

**Реализация инновационных проектов** «Научись спасать жизнь», «Учим учиться» («Инновационный центр «Технологии современного образования» НИУ ВШЭ), ФИП «Реализация сетевой образовательной программы в старшей школе» обеспечивает педагогам возможность профессионально-личностной и творческой самореализации.

**Кадровый потенциал школы** (62 педагогических работника, в том числе 1 педагог-психолог, 1 социальный педагог, 1 педагог-дефектолог, 1 тьютор) характеризуется достаточно высокими качественными показателями: все педагоги имеют профессиональное педагогическое образование, 83% от общего количества педагогических работников аттестованы на первую и высшую квалификационную категорию, средний возраст учителей – 45 лет, педагогов в возрасте до 35 лет – 23%, 5% учителей со стажем работы до 5 лет, учителей пенсионного возраста – 25%.

Два педагога имеют Значок «Отличник народного просвещения», нагрудный знак «Почётный работник общего образования Российской Федерации» – тринадцать учителей. Премией Губернатора Алтайского края им. С.П. Титова отмечен один педагог. Педагоги участвуют в профессиональных конкурсах «Учитель года Алтай» и «Самый классный классный».

Педагогический коллектив школы стабилен, имеет собственные педагогические традиции.

#### **Материально-техническое обеспечение деятельности школы**

Для осуществления образовательного процесса в школе/филиале функционируют 23/9 учебных кабинета, 1/1 технологические мастерские для обслуживающего труда и 1 мастерская, оборудованная технологическим оборудованием по разделу программы «Деревообработка», 2/1 спортивных зала. Все учебные кабинеты полностью оснащены необходимым учебным оборудованием. Все компьютеры имеют доступ в Интернет, оснащены контентной фильтрацией. Кабинеты начальных классов оснащены в соответствии с требованиями ФГОС.

В школе имеется кабинет социального педагога, педагога-психолога, библиотечно-информационный центр.

**Информационное обеспечение** деятельности школы осуществляется преимущественно через постоянно обновляющийся сайт, на котором размещается актуальная информация, АИС «Сетевой регион. Образование»

#### **Методическое обеспечение образовательного процесса**

Методическую работу в школе координирует методический совет. Задачи методической работы реализуются через работу педагогического совета, предметных кафедр, творческих проектных групп, обеспечивающих сопровождение образовательной

деятельности в школе. Разработана и успешно реализуется программа шефства-наставничества.

В библиотеке школы создан и постоянно пополняется фонд учебной, учебно-методической литературы, электронных образовательных ресурсов, оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации.

**Управление школой** осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления и единоначалия и регламентируется нормативными локальными актами. Организационная структура управления носит преимущественно линейно-функциональный характер.

Управление школой строится также на принципах государственно-общественного управления. В школе успешно функционируют коллегиальные органы управления: Общее собрание работников, Педагогический совет, Общешкольная Родительская конференция, Совет старшеклассников как орган ученического самоуправления; также действует профессиональный союз работников школы.

**Анализ результатов образовательного процесса** позволил установить не только достижения, но и проблемные места, которые могут стать отправными точками развития школы:

- недостаточно высокое качество (средний уровень в сравнении с муниципальными и региональными данными) предметных результатов по ОГЭ и ВПР;
- низкий уровень компетенции педагогов в области функциональной грамотности;
- метапредметные и личностные результаты выявляются фрагментарно, в основном, с использованием традиционных показателей достижений школьников: участие в олимпиадах, учебно-исследовательских и др. конференциях, спортивных соревнованиях, смотрах художественной самодеятельности и т.п.;
- школа – активный и достаточно успешный участник инновационной деятельности на уровне муниципалитета и региона, но целевые показатели инновационных проектов достигаются не всегда, результаты иногда носят формальный или внешний характер; влияние инновационной деятельности на качество образовательного процесса и его результатов выявляется не всегда, мониторинг реализации инновационных проектов не дает обоснованного ответа на этот вопрос;
- несмотря на развитое государственно-общественное управление школой, внедрение механизмов привлечения и участия широкой общественности в управлении школой, в целом эффективность системы управления школой недостаточно высока: во многих случаях сохраняется административный способ принятия решений, формальное или соглашательское отношение общественности к выполнению своих управленческих функций.

Для выявления причин негативных результатов (проблем) был проведен **анализ качества образовательного процесса**, который выявил следующее:

- доминирование репродуктивных методов обучения в работе учителей;
- недостаточный уровень владения учителями системно-деятельностными образовательными технологиями, принципами обучения функциональной грамотности, технологиями онлайн-образования, дистанционными образовательными технологиями, формирования мотивационных стимулов обучающихся ;
- недостаточный уровень оценочной деятельности учителей – применение преимущественно традиционной пятибалльной системы оценивания, реализующей принцип вычитания (выявление недостатков в знаниях школьников), недостаточная готовность к применению технологии формирования функциональной грамотности;
- недостаточное соответствие требованиям ФГОС внутришкольной системы оценки качества образовательных результатов и недостаточная готовность учителей применять и использовать эту систему;
- преимущественное сохранение позиции учителя-информатора, основного источника знаний, слабое проявление (больше на уровне стремлений, мечтаний, а не реальной

практики) позиций учителя-организатора самостоятельной учебной деятельности школьников, учителя-тьютора, учителя-консультанта, учителя-фасилитатора и т.д.;

- недостаточное качество (системность, взаимосвязь, взаимодополнимость и т.п.) учебно-методического обеспечения образовательного процесса, выбираемого, подбираемого, подготавливаемого учителями для реализации СДП (иллюстративный, раздаточный материал, задания для самостоятельной работы школьников в групповой и/или индивидуальной форме, оценочные материалы и т.д.);

- воспитательная работа в школе недостаточно ориентирована на реализацию ФГОС, отслеживание результатов личностного развития школьников и использование их для определения целей, содержания, форм, методов воспитательной работы, отслеживание и поддержание психологического благополучия участников образовательного процесса;

- внеурочная деятельность не представлена полным спектром форм организации.

Качество образовательного процесса определяется качеством условий реализации основных образовательных программ, их соответствием требованиям ФГОС общего образования.

**Анализ качества условий** позволил определить ключевую, приоритетную проблему – как обеспечить необходимое для реализации ФГОС качество кадрового обеспечения?

- недостаточный уровень мотивационно-психологической и технологической готовности педагогов к реализации ФГОС и ПСП, препятствующий достижению планируемых образовательных результатов;

- несмотря на имеющиеся профессиональные достижения педагогов система методической работы строится в большей мере на репродуктивной основе (информационные заседания методобъединений, рассказы об успешном опыте, информирование о методических новинках, пассивная выставка методических материалов и т.п.), не реализуется системно-деятельностный подход в работе с педагогами;

- профессиональная активность педагогов проявляется в их участии в инновационных проектах разных уровней, но значительная часть педагогов делает это формально, порой подменяя реальную практику СДП следованием его внешним признакам в формах, методах, формальном использовании оборудования и т.п.; педагоги не всегда понимают и принимают цели и ценности проектов, в которых участвуют.

Для решения выявленных проблем и обеспечения развития школы необходимо осуществить следующие перспективные направления работы:

- продолжить внедрению ФГОС СОО.

- повысить качество подготовки к государственной итоговой аттестации с целью реализации целевых ориентиров на 2024 год.

- продолжить деятельность по дальнейшему развитию инфраструктуры школы, с учетом требований реорганизации и появления у школы дополнительных структурных подразделений.

- развитие профессионального потенциала учителей в рамках внутришкольного повышения квалификации и развития профессиональных компетенций педагога на основе выявленных дефицитов.

- дальнейшее совершенствование образовательных технологий, основанных на системно-деятельностном и компетентностном подходах с учетом технологии функциональной грамотности.

- вовлечение педагогов в инновационную деятельности школы, в том числе через профессиональные сообщества обучения.

- создание педагогических и социальных условий для развития, самореализации и социализации всех учащихся, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья.

- совершенствование системы оценки качества образования в школе на основе принципов формирующего оценивания и создания условий для личностного роста учащихся.

- развитие государственно-общественного управления через расширение форм участия участников образовательного процесса в управлении школой.
- укрепление и поддержка профессиональных связей между членами педагогического коллектива через развитие профессиональных сообществ обучения.
- исполнение муниципального задания в полном объеме.

### 3. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОБОСНОВАНИЕ ОБРАЗА ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ (КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ)

#### 3.1. Обновленный управляемый объект (школа)

##### *Основные характеристики эффективной школы*

Основная концептуальная идея развития МБОУ Тюменцевская средняя общеобразовательная школа – это модель эффективной школы, реализация которой позволяет создать в общеобразовательной организации такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Выбор концептуальных оснований развития Тюменцевской СОШ определяется ее **миссией**, которую основные участники образовательных отношений, другие заинтересованные стороны сформулировали следующим образом: наша школа – это школа для всех, школа, в которой каждому интересно и хорошо (комфортно); наша школа – это школа, обеспечивающая повышение жизненных шансов каждого своего ученика, преодолевающего при необходимости неблагоприятные внешние факторы.

Второе основание выбора концепции – это ключевые, приоритетные проблемы, выявленные в ходе комплексной диагностики актуального состояния школы и качества школьных процессов:

- как повысить качество образовательных результатов обучающихся?
- как обеспечить, повысить готовность педагогов к реализации ФГОС с учетом технологии функциональной грамотности, к работе на разных ступенях обучения с детьми разных категорий (в т.ч. одаренные, дети с ОВЗ и УО, гиперактивные дети, дети из неблагополучных семей, дети-мигранты и др.)?
- как обеспечить развитие школьного благополучия, партнерского школьного сообщества?
- как обеспечить эффективность управления школой?

**Модель «эффективная школа»** выступает основой разработки программы развития, ориентированной на улучшение результатов образовательной деятельности (прежде всего образовательных результатов школьников) даже при работе общеобразовательной организации в сложных социальных контекстах, при обучении разных групп детей, в том числе из неблагополучных семей, детей с ОВЗ и умственной отсталостью.

Программа развития при этом призвана запустить и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, особенностей учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д. Основываясь на модели эффективной школы, программа фокусируется главным образом:

- на политике и практике в области преподавания и политике и практике обучения для всех – и учеников, и учителей;
- на школьной культуре, управлении и организации в целом.

Концепция (модель) эффективной школы в значительной степени соответствует разработкам отечественных ученых в области развивающего обучения, системно-деятельностного подхода как понятия, интегрирующего системный подход, который разрабатывался в исследованиях классиков отечественной науки (таких, как Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов и др.), и деятельностный, который всегда был системным (его разрабатывали



Л.С. Выготский, Л.В. Занков, А.Р. Лурия, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов и многие др.). Системно-деятельностный подход является результатом такой интеграции<sup>1</sup>.

Общий для ряда стран опыт улучшения результатов школ, накопленный за три последних десятилетия, позволил исследователям выделить основные элементы в организации её жизни, которые помогают перейти в эффективное состояние.

#### Портрет эффективной школы:

1. Учение (учебная деятельность детей) находится в центре школьной деятельности (работы образовательной организации).
2. Весь школьный коллектив функционирует как единое целое.
3. Школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех людей, вовлечённых в жизнь школы) является позитивной:

- учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются;
- к людям относятся с доверием и уважением.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие признаки эффективных школ, которые можно выделить в два нижеследующих крупных блока:

#### Характер школы

- Приоритет образовательных задач школы.
- Позитивный, поддерживающий климат внутри школы.
- Упор на качестве преподавания (педагогической деятельности учителей) и учебных результатах.
- Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи.
- Система внутришкольного мониторинга учебных достижений.
- Постоянное профессиональное развитие учителей.
- Включенность родителей и сотрудничество с ними.
- Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами.

#### Стиль жизни школы

- «Живое» управление – не механическое, а подвижное, гибкое.
- Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика.
- Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.
- Совместное планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров школы.

Важно раскрыть содержание выделенных элементов в организации школы на трёх уровнях: школы в целом, учителя и ученика.

#### Факторы школы

1. *Содержательные и реализуемые образовательные программы*, которые требуют:
  - идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников с учетом принципов функциональной грамотности;
  - проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета;
  - последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить;
  - проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ;
  - сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени.
2. *Высокие цели и эффективная обратная связь*, которые требуют:

---

<sup>1</sup> Аксенова Н. И. Системно-деятельностный подход как основа формирования метапредметных результатов [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. — С. 140-142. — URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/21/1656/>.

- использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определённых знаний и умений;
- установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы;
- установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика.

### 3. *Включенность родителей и сообществ*, которая требует:

- наладить средства коммуникации между родителями, школой и сообществами;
- найти разнообразные формы участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы;
- построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообществ.

### 4. *Безопасная и упорядоченная среда*, которая требует:

- установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе;
- ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм, в том числе повышение уровня школьного благополучия;
- осуществлять программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников;
- ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

### 5. *Коллегиальность и профессионализм*, которые требуют:

- установить нормы действия и поведения, способствующего повышению предметной и методической компетентности педагогов, в т.ч. в области функциональной грамотности;
- организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики.

#### *Фактор учителя и система действий*

### 1. *Стратегии преподавания*, которые требуют:

- предоставить учителю рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы.

### 2. *Управление на уроке*, которое требует:

- чётко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке;
- применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое.
- институализировать общешкольный подход к вопросам дисциплины;
- помочь учителю установить баланс в том, как он выстраивает собственное доминирование либо сотрудничество во взаимодействии с учениками;
- помочь учителю выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности;
- применять специальные стратегии, способствующие осознанию учениками того, что они делают на уроке;
- применять специальные стратегии, помогающие установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

### 3. *Реализация образовательной программы*, которая требует:

- идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание;
- представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели;
- различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь мастерства, и те, в которых этого не требуется;
- представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки;
- вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

### Фактор ученика и система действий

#### 1. Домашнее окружение, которое требует:

- обеспечить тренинг и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

#### 2. Способность к обучению и базовые дошкольные знания, которые требуют:

- вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объём и качество их жизненного опыта;

- вовлекать детей в программы развития функциональной грамотности;

- обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

#### 3. Мотивация учеников, которая требует:

- обеспечивать детям обратную связь относительно приобретённых знаний;

- давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;

- предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали;

- рассказывать детям о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

Структура Тюменцевской СОШ в ходе реализации программы развития сохранит деление по уровням общего образования (ступеням обучения) и будет включать ступени начального, основного и среднего общего образования.

Содержание образования представлено в основных образовательных программах, реализующих ФГОС общего образования. Основные образовательные программы (ООП) соответствуют уровням общего образования и учитывают особенности обучающихся:

- ООП начального общего образования
- ООП основного общего образования
- ООП среднего общего образования
- адаптированная ООП начального общего образования для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата
- адаптированная общеобразовательная программа для обучающихся с умственной отсталостью
- адаптированная общеобразовательная программа для обучающихся с задержкой психического развития

Освоение ООП осуществляется в соответствии с ФГОС ОО на основе образовательных технологий, реализующих системно-деятельностный подход (включая технологии воспитания и развития обучающихся).

Учебно-методическое обеспечение ООП соответствует требованиям ФГОС ОО.

Система оценивания результатов освоения ООП строится на основе и в соответствии с требованиями ФГОС.

Стратегия развития школы, перехода в эффективный режим работы включает следующие шаги (этапы), процессы.

Качество преподавания (педагогической деятельности учителей) определяется в эффективной школе качеством кадрового потенциала. При этом необходимые изменения в качестве преподавания происходят в результате следующей последовательности действий (работ):

1. Выявление типичных затруднений учащихся школы.
2. Выбор эффективных педагогических стратегий (технологий).
3. Выявление «профессиональных дефицитов педагогов».
4. Организация работы по взаимообучению и взаимообмену практикой.

Для эффективного управления развитием кадрового потенциала, обеспечения необходимого качества преподавания и, как следствие, качества образовательных

результатов осуществляются изменения в управлении посредством следующих действий (работ):

1. Сопоставление «проблемных зон» в образовательных результатах учеников с «профессиональными дефицитами» педагогов.
2. Определение приоритетов программы развития, ориентированной на улучшение результатов образовательной деятельности.
3. Выбор эффективных управленческих стратегий в соответствии с моделью эффективной школы. Это может быть стратегия распределенного лидерства.

Становление эффективной школы в целом происходит в результате реализации стратегических шагов:

1. Комплексная самодиагностика школьных процессов (качества преподавания, школьного климата).
2. Разработка программы развития школы, ориентированной на улучшение образовательных результатов обучающихся (программы перехода школы в эффективный режим работы).
3. Осуществление мониторинга качества образовательных результатов обучающихся, качества школьных процессов.

### **3.2. Управляющая система обновленной школы**

Отдельно более подробно остановимся на том, как осуществляется руководство эффективной школой, какие основные правила и принципы следует иметь в виду директору, реализующему позицию лидера школы.

Можно выделить качества руководства, которые существенно влияют на образовательные достижения школьников.

Это следующие компоненты:

- культура – в какой степени директор поддерживает общие надежды и кооперацию;
- порядок – в какой степени директор устанавливает общие правила действия и традиции;
- дисциплина – в какой степени директор защищает учителей от всего, что может отнимать у них время и отвлекать от работы;
- ресурсы – в какой степени директор обеспечивает учителей материалами и возможностями профессионального развития, необходимыми для успешной работы;
- программы, преподавание, оценивание – в какой степени директор непосредственно включён в разработку и реализацию программ, преподавание и оценивание;
- фокусировка – в какой степени директор ставит ясные цели и удерживает их в поле внимания всей школы;
- знание программ, преподавания, оценивания - в какой степени директор обладает информацией и пониманием школьной практики в данных областях;
- доступность – в какой степени директор имеет качественный контакт и как он взаимодействует с учителями и учениками;
- поощрение контингента – в какой степени директор осознаёт и поощряет индивидуальный вклад сотрудник;
- защита – в какой степени директор выступает в качестве адвоката и выразителя интересов школы;
- поступление – в какой степени директор привлекает учителей к разработке и реализации важных решений и стратегий;
- подтверждение – в какой степени директор понимает и отмечает школьный вклад и осведомлён о неудачах;
- отношения – в какой степени директор демонстрирует понимание персональных проблем педагогов и сотрудников;
- проведение изменений - в какой степени директор проявляет волю к изменениям статус-кво;

- оптимизация – в какой степени директор инспирирует и проводит новые вызывающие инновации;
- идеалы/ надежды – в какой степени директор действует, исходя из чётких идеалов относительно школы и обучения;
- мониторинг/ эволюция – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и её влияния на достижения учеников;
- подвижность – в какой степени директор адаптирует своё руководство к требованиям текущего момента и приспосабливается к возражениям;
- понимание ситуации – в какой степени директор осознает детали и обстоятельства школьной жизни и использует эту информацию для решения текущих и потенциальных проблем;
- интеллектуальное стимулирование – в какой степени директор заинтересован в том, чтобы сотрудники и персонал были в курсе современной педагогической теории и практики, и делает ли он обсуждение этих вопросов обязательным элементом школьной культуры.

Основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах представлены далее.

#### Директор устанавливает ценности

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимо. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, имеют преимущественно моральный, а не инструментальный (экономически обусловленный, например) характер. Центральными являются: поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность.

Усиление общих ключевых ценностей – это путь к восстановлению морального потенциала школы. Это позволяет повысить ожидания педагогов и учеников относительно возможностей школы и результатов обучения. Так бывает во всех школах, но особенно ярко проявляется там, где работают в чрезвычайно сложных внешних условиях.

#### Директор распределяет руководство

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу. Директор побуждает к лидерству всех остальных сотрудников, строит школьную общность в широком значении этого слова – через привлечение и развитие всех специалистов.

#### В центре внимания директора - ученик

Директор эффективной школы ориентирован на улучшение преподавания и учения. Он фокусируется на повышении образовательных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Он устанавливает высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводит чёткие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и учения. В этом смысле директор выступает как педагогический лидер или ведущий преподаватель.

#### Директор инвестирует в развитие персонала

Каждый успешный директор школы понимает, что развитие сотрудников – это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. Оно подчёркивает важность профессионального роста учителей, а также улучшает отношения между сотрудниками, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями. Задача руководителя – строить

сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить своё состояние и повысить образовательные результаты школьников.

Поэтому важно предоставлять учителям время для профессионального развития и общения. Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества их работы. Нельзя мириться с плохим преподаванием и игнорировать тот факт, что оно существует. Это серьёзный вызов для школы. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития. Директор школы использует любую возможность повысить качество преподавания в классе.

#### Директор вовлекает родителей

Директору не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнениям родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознаёт влияние негативной субкультуры. Директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя.

Таким образом, эффективное руководство, отвечающее описанным выше критериям, является ключом к успешной реализации программы развития, ориентированной на улучшение результатов школы: действуя в заданных направлениях, руководитель повышает потенциал организации. Рост внутреннего потенциала – это условие того, что достигнутые с помощью внешней поддержки улучшения будут устойчивыми и долговременными.

Концепция развития Тюменцевской СОШ реализуется на основе программно-проектного подхода. В рамках программы развития осуществляются проекты:

*Проект 1* «Модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в условиях ФГОС среднего общего образования»

*Проект 2* «Развитие кадрового потенциала школы» («Кадры решают все!»)

*Проект 3* «Организация обучения и воспитания детей с ОВЗ в специальном (коррекционном) классе в Тюменцевской средней общеобразовательной школе»

*Проект 4* «Участие в Российском Движении Первых как механизм развития ученического самоуправления»

*Проект 5* «Управление развивающейся школой» («От эффективного управления – к эффективной школе!»)

Программа развития фактически выступает в качестве портфеля проектов. Эффективность управления разработкой и реализацией проектов достигается посредством применения матричной организационной структуры управления.

Организационная структура представляет собой совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем обеспечивает координацию действий по решению задач. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации (группы, команды и т.д.).

Организационная структура управления – это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей.

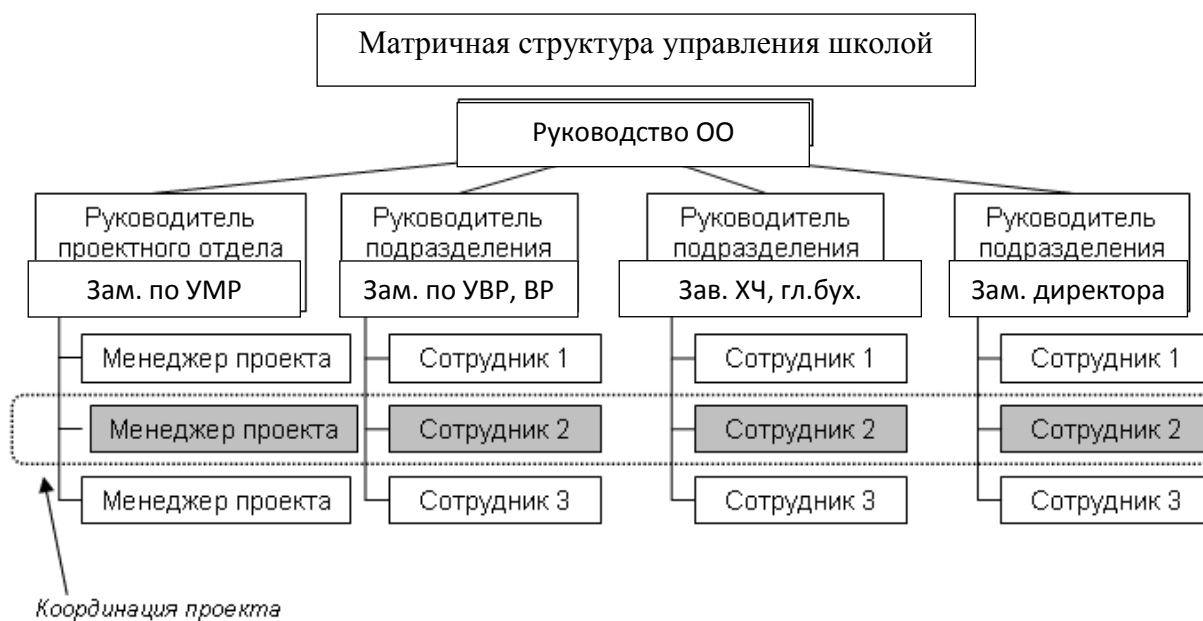
Организационная структура выражает определенную технологию управленческой деятельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управления, последовательность реализации управленческих процедур.

Матричная структура предполагает подчинение сотрудника с одной стороны руководителю проекта, а с другой — своему функциональному руководителю (в нашем случае – например, заместителю директора). По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (учебный процесс, воспитательная работа,

методическая работа, административно-хозяйственная деятельность, финансово-хозяйственная деятельность). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами.

В случае сбалансированной матрицы менеджер (руководитель) проекта ответственен за его результаты, а функциональный руководитель — за качество работы своих сотрудников, «командированных» в проект. Так снимается конфликтность ситуации, обеспечивается конструктивность взаимодействия.

На приведенной ниже схеме показан фрагмент организационной структуры управления Тюменцевской школой, отражающий изменения, которые произойдут после внедрения матричной структуры.



Реализация предложенной концепции позволит достичь цели программы развития, а именно – обеспечить устойчивое развитие школы в соответствии со стратегией развития российского образования, создать благоприятную образовательную среду для повышения жизненных шансов каждого обучающегося на основе инновационных моделей организации образовательной практики школы в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного и среднего общего образования, включая ФГОС ОВЗ.

#### 4. ЭТАПЫ И СРОКИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

**Цель Программы развития школы:** обеспечение устойчивого развития школы в соответствии со стратегией развития российского образования, создание благоприятной образовательной среды для повышения жизненных шансов каждого обучающегося на основе инновационных моделей организации образовательной практики школы в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного и среднего общего образования, включая ФГОС для детей с ОВЗ.

Сроки: январь 2024 г. – декабрь 2026 г.

Этапы

##### **1. Подготовительный (январь – август 2024 г.):**

**Задачи:**

- выявить и оценить исходное (актуальное) состояние школы и качество школьных процессов на соответствие характеристикам эффективной школы, требованиям ФГОС общего образования;
- разработать и описать образ (концептуальный проект) желаемого будущего состояния организации на основе модели эффективной школы и требований ФГОС общего образования.

Содержание работы (мероприятия)	Сроки	Планируемые результаты	Показатели результативности	Ответственные	
Комплексная диагностика (анализ и оценка) исходного (актуального) состояния образовательной организации и качества школьных процессов, определение и ранжирование проблем	Январь – февраль 2024	Характеристика (текст) и оценка исходного состояния школа, формулировка и список ранжированных проблем (определение приоритетов)	Доклад руководителя стратегической команды на совместном заседании педсовета и Управляющего совета школы (включая представителя учредителя)	Руководитель стратегической команды	
Выявление перспективных направлений развития образовательной организации и моделирование ее нового качественного состояния	Февраль – март 2024	- Обоснование (текст) и формулировка перспективных направлений развития школы. - Модель (структура и ее описание) нового качественного состояния – эффективная школа в условиях ФГОС ОО (концептуальный проект)	Презентация концепции развития школы (концептуального проекта) на педсовете	Руководитель СК	
Изучение нормативных	Февраль 2024	Пакет (электронная версия)	Размещение пакета на	Руководитель	



документов по направлениям Программы		нормативных документов федерального, регионального, муниципального и школьного уровней, регламентирующих работу по направлениям программы развития	странице ПР на сайте школы и обеспечение к нему необходимого доступа разработчикам (возможность совместного редактирования)	СК	
Разработка проектов по основным направлениям развития	Март – апрель 2024	Пакет проектной документации по каждому проекту в соответствии с утвержденным перечнем	Размещение на странице совместного редактирования материалов	Руководители проектов	
Самоэкспертиза программы развития	Май 2024	Экспертное заключение по установленной форме	Представление результатов самоэкспертизы ПР на совместном совещании СК, проектных групп и др.	Руководитель СК Руководители проектов	
Организация внешней экспертизы проекта программы развития школы	Июнь – июль 2024	Не менее двух экспертных заключений от руководителей (заместителей руководителей) школ Тюменцевского района и экспертное заключение от учредителя	Размещение на странице совместного редактирования материалов (в режиме «только для чтения»)	Руководитель СК, директор школы	
Корректировка проекта программы развития по итогам самоэкспертизы и внешней экспертизы	Август 2024	Итоговый скорректированный текст программы развития для представления на согласование учредителю	Размещение на странице совместного редактирования материалов (в режиме «только для чтения»)	Руководитель СК Руководители проектов	
Согласование программы развития школы с учредителем	Август 2024	На титульном листе ПР отметка (гриф) о согласовании с учредителем		Директор школы	

## **2. Основной этап (сентябрь 2024 г. – май 2026 г.):**

### **Задачи:**

- организация перехода образовательной организации в новое качественное состояние – эффективной школы, обеспечивающей повышение жизненных шансов каждому обучающемуся (реализация проектов ПР);
- разработка и внедрение механизма управления реализацией программы развития.

Содержание работы (мероприятия)	Сроки	Планируемые результаты	Показатели результативности	Ответственные	
<p>Теоретическая и методическая подготовка педагогических работников для реализации проектов программы развития (повышение квалификации в организациях ДПО, внутришкольное обучение, самообразование).</p> <p>Работа ПСО (профессиональных сообществ обучения) и КОУЧей (Коллективов Обучающихся Учителей)</p>	Ежемесячно	<p>- Знание педагогами теоретических и методических основ проектной деятельности</p> <p>- Знание и понимание педагогами модели эффективной школы, методики повышения качества преподавания, технологии формирующего оценивания</p> <p>- Мотивационно-психологическая и технологическая готовность педагогов к реализации выбранного проекта</p>	<p>Зачет по курсам ПК</p> <p>Доклады на занятиях ПСО</p> <p>Выступления на заседаниях школьных кафедр</p>	<p>Руководитель СК,</p> <p>Руководители школьных кафедр</p>	
Реализация и корректировка разработанных на первом этапе проектов:					
создание организационно-нормативного обеспечения проектов (формирование проектного отдела (офиса); издание нормативных локальных актов, регламентирующих работу проектного отдела (офиса))	Сентябрь 2024	Определение порядка реализации проектов, распределение полномочий, ответственности, ресурсов между участниками проектов	Пакет нормативной документации по реализации проектов		
экспертно-проектировочные семинары-совещания по анализу, оценке и корректировке проектов	Ежемесячно	Своевременное регулирование хода реализации проектов по данным экспертизы	<p>- Протоколы, информационные материалы, формы экспертно-аналитических материалов, экспертных заключений</p> <p>- Практические наработки</p>		

			учителей		
организация занятий ПСО и КОУЧ по обсуждению методики и проектированию практики СДП на уроках, во внеурочной деятельности; по анализу и корректировке практики проектной деятельности школьников (в т.ч. в рамках реализации ФГОС СОО)	По планам ПСО и КОУЧ	Благоприятные условия для конструктивной профессиональной коммуникации, самореализации и саморазвития	-Описание и использование алгоритма работы ПСО, КОУЧ - согласованные правила коммуникации и их применение - протоколы, информационные материалы, таблицы (схемы) наблюдений и т.п. - Практические наработки учителей		
организация мониторинга реализации проектов	1 раз в квартал	Контроль хода реализации проектов, достижения целевых показателей Информация для принятия управленческих решений	Квартальные отчеты по установленной форме Протоколы (приказы), содержащие принятые решения по данным мониторинга		
Реализация мероприятий проекта 1 «Модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в условиях (в соответствии с) ФГОС среднего общего образования»		Реализация ФГОС СОО в Тюменцевской средней школе: внедрение модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников, организационно-нормативного и учебно-методического обеспечения модели	Ежеквартальные отчеты о выполнении плана реализации проекта 1 и достижении запланированных показателей проекта План корректирующих действий		
Реализация мероприятий проекта 2 «Развитие кадрового потенциала школы»		Увеличение доли педагогов Тюменцевской средней школы, деятельность которых	Ежеквартальные отчеты о выполнении плана реализации проекта 2 и достижении запланированных показателей		

		соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог» (в т.ч. реализация ФГОС, системно-деятельностного подхода к образовательному процессу, участие в реализации школьных проектов), с 52% до 94% от общей численности педагогов школы к 1 сентября 2021 года	проекта План корректирующих действий		
Реализация мероприятий проекта 3 «Организация обучения и воспитания детей с умственной отсталостью в специальном (коррекционном) классе в Тюменцевской средней общеобразовательной школе»		Организация обучения, воспитания и успешной социализации детей с ограниченными возможностями здоровья и умственной отсталостью в специальном (коррекционном) классе	Ежеквартальные отчеты о выполнении плана реализации проекта 3 и достижении запланированных показателей проекта План корректирующих действий		
Реализация мероприятий проекта 4 «Участие в Российском движении школьников как механизм развития ученического самоуправления»		Реализация права обучающихся на участие в управлении школой. Успешная социализация школьников, их творческое и/или личностное развитие; формирование и/или развитие позитивной гражданской активности школьников	Ежеквартальные отчеты о выполнении плана реализации проекта 4 и достижении запланированных показателей проекта План корректирующих действий		

Реализация мероприятий проекта 5 «Управление развивающейся школой»		Внедрение системы эффективного управления развивающейся Тюменцевской средней общеобразовательной школой	Ежеквартальные отчеты о выполнении плана реализации проекта 5 и достижении запланированных показателей проекта План корректирующих действий		
Разработка и внедрение механизма управления реализацией программы развития: - проектные семинары; - обучающие семинары; - рабочие совещания СК и проектных групп	Октябрь 2024	Выбор и обоснование механизма управления реализацией ПР  Распределение задач, полномочий, ответственности и ресурсов между субъектами управления реализацией ПР	- Описание механизма и порядка его функционирования (действия) - Локальные акты, определяющие задачи, полномочия, ответственность субъектов управления ПР, распределение ресурсов		
Организация и осуществление мониторинга результатов реализации Программы (достижения целевых показателей)	Ежеквартально по плану мониторинга с сентября 2024 до мая 2026	- Контроль достижения результатов ПР - Информация для принятия управленческих решений	- Квартальные отчеты по установленной форме - Протоколы (приказы), содержащие принятые решения по данным мониторинга		

### 3. Заключительный этап (июнь 2026 г. – декабрь 2026 г.):

Содержание работы (мероприятия)	Сроки	Планируемые результаты	Показатели результативности	Ответственные	
проведение рефлексивного анализа достигнутых результатов, оформление содержательного и финансового отчета о реализации Программы	Июнь – июль 2026	Выявление и оценка содержательных результатов и финансовых расходов на реализацию ПР	Утвержденные содержательный и финансовый отчеты о реализации Программы (тексты)		
определение перспектив	Июль 2026	Сформулированные	Протоколы совещаний		

развития образовательной организации		перспективные цели и задачи (или основные направления) развития школы	проектных команд, СК Представление на педсовете		
фиксация полученных результатов образовательной практики в локальных нормативных актах школы	В ходе ПР и в июле 2026	Нормативное закрепление достигнутых позитивных изменений в соответствии с моделью эффективной школы	Пакет нормативной документации		
обобщение результатов реализации программы развития в методических рекомендациях для образовательных организаций края	Август-декабрь 2026	Выявление содержания полученного опыта, определение перспектив и условий его применения	Тексты методических рекомендаций, экспертные заключения на них		
обсуждение полученных результатов на конференциях, семинарах, «круглых столах»	По плану мероприятий	Осмысление педагогами, управленцами результатов ПР, определение перспектив своего развития	Доклады и публикации статей в сборниках конференций		

## 5. ПРОЕКТЫ ПРОГРАММЫ

### 5.1. ПАСПОРТ

#### проекта «Модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в условиях ФГОС среднего общего образования»

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Наименование проекта	Модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в условиях (в соответствии с) ФГОС среднего общего образования
2.	Период реализации проекта	Сентябрь 2024 – декабрь 2026
3.	Руководитель проекта	Бабина О.А., заместитель директора по воспитательной работе
4.	Участники проекта	
5.	Связь с приоритетными проектами по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации	Приоритетный проект "Создание современной образовательной среды для школьников" (входит в ГП РФ «Развитие образования» на 2018-2025 годы) ФГОС среднего общего образования
6.	Связь с государственными программами Алтайского края	Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 № 494 (ред.от28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"
7.	Содержание проекта:	
	проблема, на решение которой направлен проект	Проблема заключается в выявлении и обосновании модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в рамках реализации ФГОС СОО в Тюменцевской средней школе, в определении состава и содержания организационно-нормативного и учебно-методического обеспечения организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников
	цель проекта	Разработать модель организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в рамках реализации ФГОС СОО в Тюменцевской средней школе, организационно-нормативное и учебно-методическое обеспечение модели
	задачи проекта	- Выявление и анализ нормативных правовых, теоретических и методических оснований организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в

		<p>условиях реализации ФГОС СОО;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение и обоснование структуры и содержания модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в Тюменцевской средней школе;</li> <li>- подготовка организационно-нормативного обеспечения реализации модели;</li> <li>- разработка учебно-методического обеспечения модели;</li> <li>- организация мониторинга процесса и результатов реализации модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшеклассников в Тюменцевской средней школе.</li> </ul>
	показатели проекта	<p><i>1. Показатели изменения качества образовательных результатов обучающихся</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в проектной, учебно-исследовательской деятельности (на базе школы и др.), в общей численности обучающихся школы - не менее 40%</li> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в реализации образовательных проектов (в том числе дистанционных), в общей численности обучающихся школы - не менее 40%</li> <li>- доля (%) старшеклассников, поступивших в образовательные организации СПО, ВПО по профилю обучения в школе, в общем числе выпускников школы - не менее 4%;</li> <li>- доля (%) старшеклассников-студентов, удовлетворенных качеством профильного обучения в школе для дальнейшего обучения в профессиональной образовательной организации, в общем числе выпускников, продолживших обучение в организациях СПО, ВПО по профилю обучения в школе - не менее 40%.</li> </ul> <p><i>2. Показатели изменения качества кадрового, обеспечения организации проектной и учебно-исследовательской деятельности старшеклассников</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) сертифицированных педагогов-тьюторов по сопровождению проектной и учебно-исследовательской деятельности старшеклассников в общей численности педагогов, работающих со старшеклассниками - 1%</li> <li>- доля (%) педагогов, участвующих в работе ПСО по проблемам организации и сопровождения проектной и учебно-</li> </ul>



		<p>исследовательской деятельности старшекласников в общей численности педагогов старших классов - 12%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) педагогов - участников (призеров) профессиональных конкурсов по тематике проекта в общем числе педагогов старших классов -1%</li> </ul> <p><i>3. Продуктные показатели качества организационно-нормативного и методического обеспечения организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональ-ных проб старшекласников</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- описание модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности, профессиональных проб старшекласников в Тюменцевской средней школе;</li> <li>- пакет организационно-нормативных материалов и документов, регламентирующих процесс реализации модели;</li> <li>- методические рекомендации (текст) для педагогов по реализации модели организации проектной и учебно-исследовательской деятельности старшекласников;</li> <li>- рекомендации (текст) для старшекласников по организации и осуществлению проектной и учебно-исследовательской деятельности;</li> <li>- описание порядка организации и проведения профессиональных проб старшекласников Тюменцевской средней школы с участием организаций СПО, ВПО, дополнительного образования детей;</li> <li>- рекомендации по организации и проведению профессиональных проб старшекласников.</li> </ul>
8.	Эффекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение осознанности, обоснованности профессионального выбора выпускников школы.</li> <li>- Повышение вероятности поступления выпускников школы на обучение в организации СПО, ВПО.</li> <li>- Повышение качества образования в школе.</li> <li>- Рост доли родителей старшекласников, удовлетворенных качеством подготовки обучающихся для поступления и обучения в профессиональных образовательных организациях, в общем числе родителей выпускников школы.</li> <li>- Заинтересованное отношение органов местного самоуправления к опыту школы, оказание поддержки в организации профессиональных проб старшекласников, распространении опыта в Тюменцевском</li> </ul>

		районе, Каменском образовательном округе
9.	Риски проекта	- Формальное отношение части педагогов к организации и осуществлению проектной и учебно-исследовательской деятельности старшекласников. - Перегрузка школьников и педагогов.

**5.2. ПАСПОРТ  
проекта «Развитие кадрового потенциала школы»  
КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ!**

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Наименование проекта	Развитие кадрового потенциала школы: профессиональное сообщество обучения как средство управления профессиональным развитием учителей в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог»
2.	Период реализации проекта	Январь 2024 – декабрь 2026г.
3.	Руководитель проекта	Карпушкина Н.В., заместитель директора по учебно-методической работе
4.	Участники проекта	
5.	Связь с приоритетными проектами по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации	- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 26.04.2018) - Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 г № 544-н
6.	Связь с государственными программами Алтайского края	Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 № 494 (ред.от28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"
7.	Содержание проекта: проблема, на решение которой направлен проект	Как организовать управление профессиональным развитием педагогов в условиях реализации ФГОС? Какова совокупность средств управления развитием профессиональной компетентности педагогов для обеспечения их мотивационно-психологической и технологической готовности к реализации ПСП, ФГОС общего образования, в т.ч. для детей с ОВЗ и ФГОС образования для детей с умственной отсталостью, к участию в проектах,

	реализуемых школой?
цель проекта	<p>Увеличить долю педагогов Тюменцевской средней школы, деятельность которых соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог» (в т.ч. реализация ФГОС, системно-деятельностного подхода к образовательному процессу, участие в реализации школьных проектов), 92% от общей численности педагогов школы к 1 сентября 2026 года.</p> <p><i>Способ достижения цели (основная идея):</i> организация управления профессиональным развитием педагогов через организацию работы профессиональных сообществ обучения в условиях введения профессионального стандарта «Педагог».</p>
задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создать нормативно-правовое обеспечение проекта;</li> <li>- обеспечить мотивацию педагогов на профессиональное развитие (саморазвитие) посредством участия в ПСО;</li> <li>- организовать освоение педагогами знаний о ПСП, а также о целях, содержании и порядке работы профессиональных сообществ обучения (ПСО);</li> <li>- организовать на уровне сетевого школьного сообщества систему взаимообучения на основе ПСО;</li> <li>- организовать управление профессиональным развитием педагогов на основе дифференцированной программы развития их профессиональной компетентности и мониторинга эффективности программы;</li> <li>- организовать мониторинг результатов реализации проекта;</li> <li>- обеспечить профессионально-общественную экспертизу и распространение результатов проекта;</li> <li>- создать банк методических разработок на школьном сайте.</li> </ul>
показатели проекта	<p><i>1. Показатели изменения качества профессиональной деятельности педагогов</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) педагогов, организующих профессиональную деятельность на основе профессионального стандарта «Педагог», в общем количестве педагогов школы -92%;</li> <li>- доля (%) педагогов, реализующих системно-деятельностный подход к организации и осуществлению образовательного процесса, в общем количестве педагогов школы-92%;</li> <li>- доля (%) педагогов, подготовленных к реализации ФГОС среднего общего образования</li> </ul>

	<p>(прошедших повышение квалификации по вопросам реализации ФГОС СОО, подготовивших требуемый ФГОС СОО пакет учебно-методических, контрольно-оценочных и других материалов) в общем количестве педагогов школы, работающих на уровне среднего общего образования (старшая ступень обучения)- 95% ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) педагогов, подготовленных к реализации ФГОС образования для обучающихся с умственной отсталостью (прошедших повышение квалификации по вопросам реализации ФГОС О для детей с УО) в общем количестве педагогов школы, работающих с обучающимися указанной категории -99%;</li> <li>- доля (%) педагогов, подготовленных к реализации ФГОС ОО для обучающихся с ОВЗ (прошедших повышение квалификации по вопросам реализации ФГОС ОО для детей с ОВЗ) в общем количестве педагогов школы, работающих с обучающимися указанной категории-99%.</li> </ul> <p><i>2. Показатели изменения эффективности управления профессиональным развитием педагогов</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация управления профессиональным развитием педагогов на основе дифференцированной программы развития их профессиональной компетентности и мониторинга эффективности программы;</li> <li>- организация ПСО как способа профессиональной коммуникации педагогов, направленного на их профессионально-личностное саморазвития и взаимообучение, на совместное преодоление профессиональных дефицитов;</li> <li>- рост числа педагогов, участвующих в работе ПСО (кураторских пар, КОУЧей, наставнических пар), в общем количестве педагогов школы;</li> <li>- увеличение доли (%) педагогов, реализующих программу профессионального саморазвития (план самообразования) в условиях ПСП как инструмент индивидуализации дифференцированной программы развития профессиональной компетентности педагогических работников ОО, в общем количестве педагогов школы;</li> <li>- рост числа педагогов - участников (призеров) профессиональных конкурсов, в общем количестве педагогов школы;</li> </ul>
--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение доли (%) педагогов, аттестованных на первую и высшую квалификационные категории, в общем количестве педагогов школы;</li> <li>- сохранение и/или увеличение числа молодых специалистов, закрепившихся в школе (работающих более 3-х лет после окончания вуза или организации СПО);</li> <li>- увеличение доли (%) педагогов, подготовленных к работе в школьных проектных командах (подтвердивших в процессе участия в ПСО теоретическую, методическую и практическую готовность к командной проектной работе по темам школьных проектов) в общем количестве педагогов школы;</li> <li>- рост удовлетворенности участников образовательной деятельности качеством образования до 90%.</li> </ul> <p><i>3. Показатели изменения качества образовательных результатов</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение доли (%) обучающихся, освоивших ООП (рост успеваемости), до 100%;</li> <li>- увеличение доли (%) обучающихся, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию (ГИА) до 100%;</li> <li>- рост числа участников социальных проектов школьного и муниципального уровня.</li> </ul>
8.	Эффекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование профессионального сообщества в школе и школьном округе, ориентированного на профессиональное саморазвитие педагогов, на подготовку к решению динамично изменяющихся и усложняющихся профессиональных задач;</li> <li>- внедрение в практику управления школы и ОО школьного округа технологий проектного менеджмента;</li> <li>- снижение динамики увольнения молодых специалистов и сокращение периода их адаптации в коллективе;</li> <li>- повышение уровня профессиональных компетенций и психологического комфорта педагогов, в т.ч. молодых специалистов, а также стажистов, осмысляющих новые ценности образования и осваивающих новые образовательные технологии;</li> <li>- повышение качества образования в школе</li> </ul>
9.	Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соппротивление части педагогов (в основном, стажистов, игнорирующих происходящие изменения в системе образования) инновациям.</li> <li>- Формализм в работе ПСО, нарушение</li> </ul>

		<p>принципов добровольности и посильности участия в них педагогов школы.</p> <p>- Дефицит времени, неумение педагогов управлять своим временем.</p>
--	--	---

### 5.3. ПАСПОРТ

#### проекта «Организация обучения и воспитания детей с умственной отсталостью в специальном (коррекционном) классе в Тюменцевской средней общеобразовательной школе»

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Наименование проекта	Организация обучения и воспитания детей с ОВЗ и УО в специальном (коррекционном) классе в Тюменцевской средней общеобразовательной школе
2.	Период реализации проекта	Сентябрь 2024 – август 2026
3.	Руководитель проекта	Кузнецова М.Н., заместитель директора по учебной работе
4.	Участники проекта	
5.	Связь с приоритетными проектами по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации	<p>Приоритетный проект "Создание современной образовательной среды для школьников" (входит в ГП РФ «Развитие образования» на 2018-2025 годы)</p> <p>ГП РФ «Доступная среда» (продлена до 2025 г. распоряжением Правительства от 23 февраля 2018 года №308-р.)</p> <p>ФГОС общего образования для детей с ОВЗ</p> <p>ФГОС образования для детей с УО</p>
6.	Связь с государственными программами Алтайского края	<p>- Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 № 494 (ред. от 28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"</p> <p>- Постановление Правительства Алтайского края от 07.11.2023 № 413 "Об утверждении государственной программы Алтайского края «Доступная среда в Алтайском крае» на 2024-2030гг.</p>
7.	Содержание проекта:	
	проблема, на решение которой направлен проект	<p>Рост числа детей с умственной отсталостью (УО) школьного возраста в селе Тюменцево, а также противоречие между необходимостью обеспечения для детей с УО доступного образования, воспитания и социализации в соответствии с Законом №273-ФЗ, требованиями ФГОС образования для детей с УО и недостаточной готовностью условий в школе (кадровых, учебно-методических, организационно-управленческих, материально-технических) для этого</p>

	обусловили проблему, которая заключается в создании в Тюменцевской средней общеобразовательной школе комплекса условий, необходимых для обучения, воспитания и социализации обучающихся с УО в соответствии с требованиями ФГОС образования для детей с УО.
цель проекта	Обеспечить условия для обучения, воспитания и успешной социализации детей с умственной отсталостью в Тюменцевской СОШ в соответствии с требованиями ФГОС образования для детей с УО.
задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка (корректировка) локальной нормативно-правовой документации, регламентирующей прием в школу, обучение и воспитание детей с ОВЗ/УО;</li> <li>- обеспечение организационных и учебно-методических условий обучения и воспитания детей с ОВЗ и/или УО (формирование классов для обучения детей с УО, определение состава учителей и педагогов-специалистов для работы в них; изучение и анализ примерных АООП, учебных планов, методических рекомендаций по их разработке и реализации; разработка на основе примерных АООП Тюменцевской СОШ);</li> <li>- обеспечение мотивационной и технологической готовности кадров к реализации ФГОС;</li> <li>- организация сетевого взаимодействия школы с учреждениями дополнительного образования детей, медицинскими, культурными, спортивными и др. учреждениями в целях полной реализации программы коррекционных курсов в образовательной организации (сетевая форма реализации АООП);</li> <li>- организация системы ППМС для детей с ОВЗ;</li> <li>- обеспечение материально-технических условий (проектирование и организация предметно-пространственной среды) в соответствии с требованиями ФГОС образования для детей с УО;</li> <li>- организация информационно-просветительской работы о ФГОС образования для детей с УО с педагогами, обучающимися и их родителями (законными представителями) и др.;</li> <li>- организация мониторинга процесса и результатов реализации ФГОС образования для детей с УО.</li> </ul>
показатели проекта	В качестве показателей проекта выступают: 1) характеристики созданного комплекса условий, позволяющие оценить полноту

		(достаточность) и качество условий обучения и воспитания школьников с УО; 2) характеристики качества процесса и результатов обучения и воспитания детей с УО.
8.	Эффекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Позитивный морально-психологический климат в школе, толерантные отношения между участниками образовательного процесса с участием детей с УО;</li> <li>- повышение уровня психологического комфорта обучающихся с УО Тюменцевской школы и их родителей (законных представителей);</li> <li>- формирование муниципального сообщества, заинтересованного и готового (мотивационно и технологически) к решению проблем обучения, воспитания, социализации детей с УО, поддержки их родителей (законных представителей);</li> <li>- включение органами местного самоуправления в области образования, здравоохранения, культуры и спорта проблем детей с УО в число приоритетных, организация работы по их решению</li> </ul>
9.	Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефицит кадров, подготовленных к работе с детьми с УО в образовательных, медицинских, культурных, спортивных учреждениях</li> <li>- Соппротивление родителей (законных представителей) обучающихся с УО (нежелание вести ребенка на ПМПК, определить его в коррекционный класс)</li> <li>- Дефицит учебников, учебно-методических материалов</li> <li>- Сбои в работе участников сетевой формы реализации АООП школы</li> </ul>

**5.4. ПАСПОРТ**  
**проекта «Участие в Российском Движении Первых**  
**как механизм развития ученического самоуправления»**

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Наименование проекта	Участие в Российском Движении Первых как механизм развития ученического самоуправления
2.	Период реализации проекта	Январь 2024 – декабрь 2026
3.	Руководитель проекта	Бабина О.А., заместитель директора по воспитательной работе
4.	Участники проекта	
5.	Связь с приоритетными проектами по основным	Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года



	направлениям стратегического развития Российской Федерации	Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 261-ФЗ "О российском движении детей и молодежи"
6.	Связь с государственными программами Алтайского края	- Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 № 494 (ред. от 28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"
7.	Содержание проекта:	
	проблема, на решение которой направлен проект	Выявление и обоснование модели (совокупности средств) ученического самоуправления, ориентированного на творческую самореализацию, личностное развитие и самоопределение обучающихся, развитие их гражданской активности лидерских и партнерских (коммуникативных) качеств и реализующей основные направления ДП.
	цель проекта	Разработать модель ученического самоуправления в Тюменцевской средней школе, реализующей основные направления ДП
	задачи проекта	- Определить и обосновать состав, задачи, полномочия и ответственность участников ученического самоуправления, схему их взаимодействия с учетом положений Устава (первичные и местные отделения организации) и основных направлений ДП; - сформировать (подготовить) пакет нормативной документации, регламентирующей деятельность участников ученического самоуправления; - определить состав и разработать содержание организационно-методических материалов, обеспечивающих реализацию модели с учетом основных направлений ДП; - организовать анализ и оценку (мониторинг) качества процесса и результатов деятельности участников ученического самоуправления; - организовать информационную и методическую поддержку руководящих и педагогических работников школы в работе с органами ученического самоуправления, а также в разработке и реализации социальных проектов различного уровня
	показатели проекта	- Описание модели ученического самоуправления, реализующей основные направления ДП; - пакет (электронная версия) текстов нормативных и организационно-методических материалов, обеспечивающих реализацию

		<p>модели;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие личности обучающихся - участников проекта, формирование у них навыков общения, лидерства и партнерства, а также активного и ответственного подхода к жизни;</li> <li>- сформированность умения участников проекта планировать свою деятельность;</li> <li>- число разработанных и реализованных обучающимися социально-значимых проектов (получившим положительную оценку социальных групп, которым были адресованы проекты) - 5</li> <li>- повышение уровня профессионального мастерства руководящих и педагогических работников школы в работе с органами ученического самоуправления;</li> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в реализации школьных социальных проектов, в общей численности обучающихся школы – не менее 40%</li> <li>- доля (%) обучающихся, участвующих в реализации социальных проектов выше школьного уровня, в общей численности обучающихся школы - менее 10%</li> </ul>
8.	Эффекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание единого пространства взаимопонимания и взаимоуважения между участниками проекта;</li> <li>- приобретение участниками проекта опыта коллективной, творческой деятельности;</li> <li>- формирование позитивного общественного мнения о лидерах органов ученического самоуправления в педагогическом сообществе и среди молодежи;</li> <li>- привлечение внимания органов местного самоуправления и местного сообщества к вопросам развития ученического самоуправления.</li> </ul>
9.	Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формализм в работе органов ученического самоуправления.</li> <li>- Низкий уровень заинтересованности взрослых (педагогов, местного сообщества, местных органов управления) в организации и поддержке ученического самоуправления.</li> <li>- Формирование завышенной самооценки у активистов ученического самоуправления, ДП.</li> </ul>

**5.5. ПАСПОРТ**  
**проекта «Управление развивающейся школой»**  
**ОТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ – К ЭФФЕКТИВНОЙ ШКОЛЕ!**

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Наименование проекта	Управление развивающейся школой
2.	Период реализации проекта	Январь 2024 – декабрь 2026
3.	Руководитель проекта	Т.Ф. Калужина, директор школы
4.	Участники проекта	Карпушкина Н.В., менеджер проекта;
5.	Связь с приоритетными проектами по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации	- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 26.04.2018) - Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 г № 544-н
6.	Связь с государственными программами Алтайского края	Постановление Правительства Алтайского края от 13.12.2019 № 494 (ред. от 28.02.2023) "Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие образования в Алтайском крае"
7.	Содержание проекта:	
	проблема, на решение которой направлен проект	Как эффективно управлять развивающейся общеобразовательной организацией? Как управлять изменениями для обеспечения работы школы в эффективном режиме? Проблема заключается в выявлении и обосновании структуры и функций системы эффективного управления развивающейся школой, технологии ее функционирования и развития.
	цель проекта	Разработать и внедрить к 1 сентября 2024 года систему эффективного управления развивающейся Тюменцевской средней общеобразовательной школой.
	задачи проекта	- Анализ нормативных документов, теоретических, методических материалов для выявления состава, структуры, функций и технологии функционирования системы эффективного управления школой для обеспечения ее устойчивого развития; - создать нормативно-правовое обеспечение системы эффективного управления развивающейся Тюменцевской средней общеобразовательной школой; - разработать организационно-методическое обеспечение системы эффективного управления

		<p>развивающейся школой;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечить мотивационно-психологическую и технологическую готовность руководящих кадров школы к осуществлению эффективного управления развивающейся школой;</li> <li>- усовершенствовать информационное обеспечение управления развивающейся школой (обратная связь, мониторинг результатов развития школы, сайт школы).</li> </ul>
	показатели проекта	<p><i>Показатели изменения качества управления образовательной организацией:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля (%) родителей (законных представителей) обучающихся, охваченных системой мониторинга удовлетворенности качеством образовательных услуг, в общем числе родителей (законных представителей) обучающихся школы- не менее 60%;</li> <li>- рост удовлетворенности основных участников качеством образовательного процесса обучающихся с 76% до 85%;</li> <li>педагогов с 69% до 78%;</li> <li>родителей (законных представителей) обучающихся с 71% до 73%;</li> <li>- наличие в общеобразовательной организации системы управления качеством образования (или системы менеджмента качества);</li> <li>- использование автоматизированных систем управления;</li> <li>- нормативная правовая обоснованность и прописанность организационной структуры управления образовательной организацией (определены и нормативно закреплены: состав компонентов оргструктуры управления, полномочия и ответственность субъектов управления, связи и отношения между ними, процедуры и способы взаимодействия);</li> <li>- использование разнообразных каналов движения информации, обеспечивающих качество обратной связи;</li> <li>- доля (%) руководящих работников образовательной организации, прошедших профессиональную переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании» - 66;</li> <li>- рост объема привлеченных (дополнительных) средств из бюджетных и внебюджетных источников.</li> </ul>
8.	Эффекты проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективный режим работы развивающейся школы.</li> <li>- Повышение качества образования в школе. Выход из ШНОР по итогам 2024г.</li> <li>- Повышение имиджа школы в муниципалитете.</li> <li>- Востребованность результатов проекта в</li> </ul>

		практике руководящих работников ОО, входящих в инновационную инфраструктуру краевой системы образования.
9.	Риски проекта	- Загруженность педагогов - Отсутствие единого подхода к организации управления у его субъектов

## 6. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Для управления реализацией программы и координации действий создаётся стратегическая команда (СК), в состав которой входят: директор – руководитель СК, заместители директора по инновационной, учебной, воспитательной работе, педагог-психолог, социальный педагог, руководитель мониторинговой службы, член Управляющего совета, главный бухгалтер.

Механизм реализации программы предусматривает ежегодное формирование перечня первоочередных работ в соответствии с планом реализации программы (проектов программы), конкретизацию деятельности исполнителей, определение источников и объема финансирования. Вопросы и проблемы реализации Программы рассматриваются на совещаниях СК, а также на совещаниях при директоре (два раза в год).

Стратегическая команда ежегодно предоставляет информацию о ходе реализации программы в рамках самообследования школы, обсуждает её на заседании проектного отдела, на педагогическом совете, публикует отдельным изданием, в СМИ, размещает на школьном сайте в разделах отчета о самообследовании.

Для контроля над эффективностью реализации программы предусматривается ведение мониторинга, что обеспечивает необходимую информационно-аналитическую поддержку принятия решений по реализации программы по годам с учетом хода и полноты выполнения программных мероприятий; целевого и эффективного использования средств, выделяемых на реализацию программы; соответствия фактических этапных результатов реализации программы запланированным; влияние фактических результатов реализации программы на различные сферы образования школы, села, района.