



# ФИОКО

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

СОГЛАСОВАНО  
Протокол педагогического совета  
№ 6 от 30.03.2023 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор МАОУ СОШ № 9  
им. Дьякова П.М.

А.П. Малюгина

Приказ № 93-ОД от 06.04.2023 г.

Документ подписан электронной подписью  
Малюгина Антонина Петровна  
Директор

3E54D952EABB1A507811DB9AE5D63D5B  
Срок действия с 07.04.2023 до 30.06.2024

## Программа развития МАОУ СОШ № 9 им. Дьякова П.М.

edu390036

**500+**

2023 г.

## Оглавление

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>1 Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов</b>	<b>3</b>
1.1 Сведения о школе	3
1.2 Образовательные результаты	4
1.3 Риски снижения образовательных результатов	9
<b>2 Цель и задачи развития образовательной организации</b>	<b>112</b>
2.1 Меры и мероприятия по достижению цели	13
2.2 Мероприятия и показатели реализации	16

## Введение

Концепция развития МАОУ СОШ № 9 им. Дьякова П.М. на 2023 год – стратегический документ, разработанный в целях определения существующих ограничений развития и путей перехода образовательной организации в эффективный режим работы.

Концепция развития направлена на поддержание достижения приоритетных целей муниципального развития, отражённых в программе «Развитие системы образования городского округа «Город Калининград»», утверждённой постановлением главы администрации 30 декабря 2020 года № 1202; регионального развития, закреплённых в государственной программе Калининградской области «Образование» утверждённой постановлением Правительства Калининградской области от 04 февраля 2022 года № 62.

Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены задачи:

- по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождению Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования;
- по воспитанию гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Вместе с тем следует учитывать, что в каждой образовательной организации складываются уникальные условия образовательного процесса, обусловленные разнообразными внешними и внутренними факторами. Концентрация негативных факторов приводит к повышению рисков низких образовательных результатов. Поэтому достижение поставленных задач развития школой зависит от эффективности выявления и преодоления ограничений.

Концепция описывает существующие вызовы развития, цели, задачи, показатели развития образовательной организации, сущность и механизмы планируемых изменений по достижению ожидаемых результатов развития в соответствии с задачами муниципальной, региональной и федеральной образовательной политики.

Приоритетами развития образовательной организации являются:

- совершенствование условий реализации основной образовательной программы и программы воспитательной работы;
- развитие внутришкольной системы оценки качества образования;
- повышение объективности проведения самообследования;
- развитие профессиональных компетенций педагогов и администрации;
- формирование условий для раскрытия потенциала личности каждого обучающегося.

## **1. Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов**

### **1.1 Сведения о школе**

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение города Калининграда средняя общеобразовательная школа № 9 имени Героя Советского Союза старшего лейтенанта Дьякова Петра Михайловича функционирует с 1946 года, с 1 сентября 1976 г. школа разместилась в новом типовом здании.

Школа расположена на окраине города в микрорайоне с населением 14000 человек. Производственное окружение: завод по производству автомобилей «Автотор Холдинг», мебельная фабрика «Нимакс», ОАО «Силикатстром». Культурные центры: ДК

«Машиностроитель», спортивный комплекс «Автотор-арена», школа искусств «Гармония», подростковые клубы «Поиск» и «Спутник».

В школе обучаются дети рабочих, служащих, предпринимателей, безработных. По социальному статусу они из различных семей: многодетных (13%), неполных (30,5%), малообеспеченных (13,4%), опекаемых (0,4%).

Учитывая специфику микрорайона и особенности социальной среды школа позиционирует себя как «школа для всех», имеет опыт по обучению детей с ОВЗ.

По данным на 1 января 2023 года в 38 классах-комплектах обучается 1040 обучающихся.

В школе работают 42 педагога (37 учителей, педагог-психолог, социальный педагог, учитель-дефектолог, учитель-логопед, преподаватель-организатор ОБЖ). Из них 3 человека (7,1%) имеют среднее профессиональное образование, остальные (92,9%) – высшее. 15 человек (36%) аттестованы на первую и высшую квалификационную категорию. Все педагоги своевременно проходят курсы повышения квалификации.

## 1.2 Образовательные результаты

В 2022-2023 учебном году школа работает по утвержденным учебным планам. По предметам учебного плана используются программы, соответствующие ФГОС НОО, ООО и СОО. Контингент учащихся обеспечен всеми учебниками в соответствии с Федеральным перечнем учебников. Язык обучения – русский.

Мониторинг обученности обучающихся показывает, что качество знаний снижается при переходе с начального уровня на основной уровень образования. С возрастом снижается мотивация к обучению, усиливается негативное влияние социума.

**Показатели качественной успеваемости за последние три года представлены в таблице:**

Классы	Качество знаний, %		
	2019-2020	2020-2021	2021-2022
2–4	60,2%	49,2%	50,7%
5–9	24%	24,7%	25,8%
10–11	38,3%	28,9%	33,3%
<b>Общее по школе</b>	33,6%	32,8%	34%

Успеваемость с учётом сентябрьских сроков по школе составила 100%, все обучающиеся переведены в следующий класс, все выпускники 9 и 11 классов поучили документы об образовании. Но качество знаний по школе остаётся достаточно низким (34%).

Два выпускника (9 класс – 1, 11 класс – 1) получили аттестаты с отличием.

### Результаты государственной итоговой аттестации в 11 классах за 3 года

Предмет	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Повышение на	Понижение на
математика профильная	54,58	48,63	58,13	9,5	
русский язык	65,24	69,76	55,75		14,01
обществознание	40,67	67,2	47,8		19,4
история	-	-	-		

физика	63,5	47,0	49,0	2,0	
литература	64,33	77,0	44,0		33
биология	49,0	53,0	56,75	3,75	
химия	61,0	-	36,25		
информатика	49,0	72,71	93,0	20,29	
английский язык	52,67	89,0	-		
география	98	46,0	-		

### Неудовлетворительные результаты итоговой аттестации в 11 классах

Предмет	2019/2020 (чел/%)	2020/2021 (чел/%)	2021/2022 (чел/%)
Математика профильная	0/0%	1/6,25%	0/0%
Обществознание	2/66,7%	0/0%	1/20%
Химия	0/0%	-	2/50%
Физика	0/0%	0/0%	0/0%

### Сведения о выпускниках, набравших 90 и более баллов

Предмет	2019/2020 (кол-во, баллы)	2020/2021 (кол-во, баллы)	2021/2022 (кол-во, баллы)
География	100 – 1 чел, 96 – 1 чел	-	-
Русский язык	100 – 1 чел, 94 – 1 чел	-	-
Литература	90 – 1 чел	-	-
Информатика			93 – 1 чел

### Результаты государственной итоговой аттестации (ОГЭ) в 9 классах за 3 года

Предмет	Средний балл		Успеваемость		Качество знаний	
	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Русский язык	3,73	3,63	100	100	60	52,05
Математика	3,24	3,27	100	100	22,2	26,03
Биология	4,0	3,00	100	100	100	0
География	2,94	3,67	75	100	12,5	56,25
Английский язык	-	3,5	-	100	-	50
Информатика	3,65	3,82	100	100	58	62
Литература	4,0	3,5	100	100	100	50
Обществознание	2,81	3,10	80,6	100	0	10
Физика	4,0	3,00	100	100	75	0
Химия	-	4,00	-	100	-	100

Несмотря на то что результаты государственной аттестации в 9 классах и по обязательным учебным предметам в 11 классе показывают, что 100% выпускников, овладели обязательным минимумом содержания образовательных программ, результаты практически по всем предметам ниже муниципальных и региональных показателей.

Только по информатике есть высокобалльные результаты – ЕГЭ – 93 балла (1 человек), ОГЭ – максимальный балл (3 человека)

По сравнению с прошлым годом средний балл ЕГЭ по школе выше по информатике (на 20,29), математике профильной (на 9,5), биологии (на 3,75), физике (на 2 балла); ниже - по литературе (на 33), русскому языку (на 13,99), обществознанию (на 19,4).

По сравнению с результатами по России средний балл по школе выше по математике профильной (на 1,23 балла), математике базовой (на 0,09 балла), биологии (на 6,59 балла) и информатике (на 33,5 балла). Результаты по информатике и биологии выше и региональных показателей (соответственно на 29,25 и 0,32), по информатике – выше и муниципальных показателей (на 28,65).

**ВПр в 2022-2023 учебном году** были проведены дважды в сентябре–октябре 2022 года и в марте-апреле 2023 года.

ВПр проводились в целях:

- осуществления входного мониторинга качества образования, в том числе мониторинга уровня подготовки обучающихся в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами начального общего и основного общего образования;
- совершенствования преподавания учебных предметов и повышения качества образования в образовательных организациях;
- корректировки организации образовательного процесса по учебным предметам на 2023-2024 учебный год.

#### Результаты ВПр 2022 год (осень)

Предмет	Параллель	Средний балл	Успеваемость	Качество знаний
Русский язык	5	<b>2,84</b>	63,89	18,52
	6	3,03	67,8	29,66
	7	3,02	76,09	22,83
	8	3,03	77,14	22,86
	9	3,54	94,12	54,9
Математика	5	3,44	94,29	47,62
	6	3,48	91,67	39,17
	7	3,07	93,68	13,68
	8	3,12	83,64	24,55
	9	<b>2,95</b>	80,2	13,86
Окружающий мир	5	3,81	98,08	72,12
Биология	6	3,14	97,5	19,17
	7	3,17	100	2,44
	8	<b>2,93</b>	88,89	3,7
	9	3,81	100	69,23
История	6	3,13	89,83	22,03
	7	3,22	100	21,74

	<b>8</b>	3,14	96	16
	<b>9</b>	3,04	88	16
<b>Обществознание</b>	<b>7</b>	3,21	95,35	25,58
	<b>8</b>	<b>2,94</b>	88,24	5,88
	<b>9</b>	<b>2,9</b>	85,71	11,9
<b>Физика</b>	<b>8</b>	3,32	84	36
	<b>9</b>	3,21	87,5	25
<b>Английский язык</b>	<b>8</b>	3,1	79,61	23,3
<b>География</b>	<b>7</b>	3,6	98,08	53,84
<b>География (компьютерная форма)</b>	<b>8</b>	<b>2,51</b>	50,94	0
<b>География</b>	<b>9</b>	3,46	100	46,15
<b>Химия</b>	<b>9</b>	3,64	100	58

Результаты ВПР показывают низкие образовательные результаты обучающихся. Самые низкие результаты в 2022 году по географии в компьютерной форме. Ниже 3,0 средний балл по русскому языку в 5 классах, математике в 9 классах, биологии в 8 классах, обществознанию в 8 и 9 классах. Высокие баллы только по окружающему миру в 5 классах, биологии в 9 классах, географии в 7 классах, химии в 9 классах.

#### **Результаты ВПР по русскому языку и математике за два года в динамике одной параллели**

<b>Русский язык</b>				<b>Математика</b>			
4 класс 2021	3,8	5 класс 2022	3,0	4 класс 2021	4,2	5 класс 2022	3,5
5 класс 2021	3,2	6 класс 2022	3,0	5 класс 2021	3,3	6 класс 2022	3,1
6 класс 2021	3,4	7 класс 2022	3,0	6 класс 2021	3,1	7 класс 2022	3,1
7 класс 2021	3,1	8 класс 2022	3,5	7 класс 2021	3,3	8 класс 2022	3,0

Сравнительный анализ по параллелям:

4 класс 2021 год и 5 класс 2022 год (одни и те же дети, но в разные годы обучения) показывает резкое падение среднего балла по русскому языку 3,8-3,0 и по математике- 4,2-3,5;

5 класс 2021 год и 6 класс 2022 год - по русскому языку 3,2-3,0 и по математике - 3,3-3,1.

6 класс 2021 год и 7 класс 2022 год - по русскому языку 3,4-3,1 и стабильная низкая динамика по математике - 3,1-3,1.

7 класс 2021 год и 8 класс 2022 год - рост по русскому языку –3,1-3,5 и падение по математике-3,3-3,0

По русскому языку в 2021 году в параллелях 5, 7, 8 классов на 26-27% обучающиеся понизили свои оценки по результатам ВПР в сравнении с оценками по журналу, а 4 классы на 24% повысили. Значит, частично имело место текущее необъективное - завышение оценок по русскому языку.

В 2022 году ситуация ухудшается: обращает на себя внимание параллель 4 классов, где 68% обучающихся понизили свои оценки, средний балл работы 2,9 в 4 классе. 5,6,7 классы также понизили свои оценки на 40-49%. А значит текущее необъективное оценивание по русскому языку продолжается и в 2022 году.

По математике в 2021 году похожая ситуация: обучающиеся 5, 7, 8 классов на 32-19% понизили свои оценки по результатам ВПР в сравнении с оценками по журналу, а 4 классы на 52% повысили. (средний балл работы 4,2 – в журнале – ниже). А значит имело место завышение оценок по математике.

В 2022 году ситуация кардинально не меняется, обучающиеся 4,5,6,7, 8 классов на 27-53% понизили свои оценки по результатам ВПР в сравнении с оценками по журналу. Это значит текущее необъективное оценивание по математике сохраняется и в 2022 году, что требует дополнительного контроля со стороны администрации школы и обязательного включения вопроса объективности оценивания на уровне основного общего образования в вопрос внутришкольного контроля.

В таблице ниже представлен общий подход к управлению на основе данных, который будет применён на уровне школы в рамках работы по повышению эффективности образовательной организации.

<b>Этап управления</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Мониторинг	1) объективное проведение оценочных процедур, анкетирование участников образовательных отношений	1) проведён объективный мониторинг
Анализ	2) анализ результатов оценочных процедур, внешнего и внутреннего контроля 3) анализ данных РПШ и доступных тематических данных, проведение анализа сильных и слабых сторон	2) результаты проинтерпретированы, сделаны заключения и выводы; определены проблемы; сформулированы рекомендации 3) результаты представлены педколлективу; размещены в программе развития
Целеполагание	4) постановка задач развития 5) выбор показателей решения задач 6) проектирование плана-графика внедрения мер	4) сформулированы задачи 5) выбраны показатели решения задач 6) план-график внедрения мер спроектирован
Принятие мер	9) реализуются мероприятия плана-графика	9) реализован ряд мероприятий плана-графика
Самообследование	10) мониторинг реализации плана-графика	10) заключение о ходе реализации: штатно – продолжение без изменений; отклонение – внедрение корректировок
Продолжение принятия мер	реализуются мероприятия плана-графика	реализован ряд мероприятий плана-графика



### 1.3 Риски снижения образовательных результатов

В основе целей и задач развития образовательной организации лежит детализированный анализ вызовов и рисков её развития. По итогам проведённого мониторинга выявлены следующие риски:

Низкий уровень оснащения школы
Дефицит педагогических кадров
Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов
Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды
Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений

Существенным риском для образовательной организации является **дефицит педагогических кадров**.

Проблемой является нехватка учителей начальной школы, математики, русского языка, иностранного языка, физкультуры, педагогов, способных эффективно работать с ОВЗ. Доля учителей старше 50 лет составляет 50%, учителей младше 30 лет вообще нет.

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения кадровых дефицитов.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
Для поиска и привлечения сотрудников школа использует интернет-ресурсы для поиска и предложения работы, а также взаимодействует с ведущим педагогическим ВУЗом региона – БФУ им. И. Канта	Общий объём нагрузки на вакантные должности составляет около 100 академических часов.
В школе эффективно функционирует система стимулирования оплаты труда; Школа осуществляет доплаты педагогам-молодым специалистам, доплаты за первую и высшую квалификационные категории	В школе достаточно высокая учебная нагрузка на педагогов русского языка, английского языка и математики
Школа регулярно принимает на прохождение педагогической практики студентов БФУ имени И. Канта	В школе отсутствуют педагогические классы
Вывод: необходимо пересмотреть подходы к привлечению специалистов на вакантные места	

**Несформированность внутришкольной системы профессионального развития педагогов** – существенный риск развития образовательной организации. Наличие возможности для развития профессиональных компетенций учителя непосредственно во время учебного процесса – важнейшая характеристика образовательной организации.

Внешние условия, в которых работает школа, непрерывно меняются: обновляются вызовы внешней среды, возникают контекстные риски.

Показателями наличия факторов риска несформированности внутришкольной системы профессионального развития педагогов в школе являются:

недостаточный уровень инструментализации ВСОКО;
66% учителей используют современные педагогические технологии;
65% учителей используют элементы формирующего оценивания;
57% учителей удовлетворены возможностями для профессионального развития;
54% учителей прошли курсы повышения квалификации, соответствующие их профессиональным потребностям;
29% учителей, включённых в процесс профессионального сопровождения после прохождения курсов повышения квалификации;
21% учителей сообщают о возможности получить методическую помощь в школе;
низкая доля учителей, вовлечённых в систему наставничества (менторства)

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения сформированности системы непрерывного повышения квалификации учителями школы.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
Подавляющее большинство работников своевременно проходит курсы повышения квалификации	Выбор тематики курсов повышения квалификации чаще зависит от предложения КОРИРО, нежели от дефицитов конкретного педагога
В школе на постоянной основе осуществляется посещение учебных занятий со стороны администрации школы	В школе недостаточна развита система наставничества.
Большая часть педагогов школы применяют на своих уроках дифференцированный подход, готовят индивидуальные задания, применяют адаптированную шкалу оценивания для обучающихся с ОВЗ	В школе недостаточно развита практика формирующего оценивания.
Большая часть педагогов школы использует на практике методы групповой работы и проектно-исследовательской деятельности обучающихся	Возможности взаимного посещения уроков зачастую ограничены плотностью расписания учебных занятий педагогов.
Вывод: в школе необходимо развивать систему наставничества, уделить внимание развитию практики формирующего оценивания	

**Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды** создаёт риски снижения образовательных и воспитательных результатов школьного обучения.

В первую очередь, школьное благополучие, или школьный климат, характеризуется уровнем удовлетворения учебных потребностей обучающихся. При этом чем сложнее контингент обучающихся в школе, тем более индивидуальными могут быть потребности.

Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих её успешность. Лидерство в вопросе развития качества школьной

среды связано с готовностью руководства школы формулировать миссию образовательной организации и реализовывать её через поиск и внедрение работающих практик.

Школьное благополучие также связано с уровнем профессионализма педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальное мастерство школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определённые решения.

Успешность повышения качества школьной образовательной среды зависит от информированности педагогов о проблемах в обучении конкретных обучающихся и их готовности придерживаться единой стратегии их обучения.

Показателями наличия факторов риска пониженного уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды в школе являются:

10% обучающихся из малообеспеченных семей
10% обучающихся с ОВЗ
10% обучающихся, регулярно подвергающихся буллингу в школе
34% обучающихся с низкой учебной мотивацией
24% обучающихся, которым учителя рекомендуют дополнительные занятия с целью ликвидации отставания от учебной программы
25% учителей, испытывающих неуверенность при работе с обучающимися с ОВЗ
28% обучающихся, указавших на наличие деструктивных педагогических практик

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения качества школьного климата.

<b>Сильные стороны (и возможности)</b>	<b>Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)</b>
100% педагогического состава прошли курсы повышения квалификации по работе с учащимися с ОВЗ	25% учителей испытывают неуверенность при работе с обучающимися с ОВЗ
	28% обучающихся указали на наличие деструктивных педагогических практик
	Доля обучающихся посещающих занятия внеурочной деятельности, направленные на преодоление возникших затруднений в обучении, недостаточно высока
Вывод: в школе необходимо развивать психолого-педагогическую службу для сопровождения обучающихся группы риска, развивать навыки педагогического взаимодействия	

**Низкое качество профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений** может приводить к накоплению проблем и развитию рисков снижения образовательных результатов. При недостаточной коммуникации в образовательной организации учителя и родительская общественность могут

демонстрировать низкую готовность решения вызовов, возникающих в образовательном процессе.

Причины низкой вовлечённости учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за время работы эмоциональное истощение, причиной которого является недостаточное понимание целей своей деятельности и владение инструментами их достижения.

Невовлечённые родители не только могут снижать учебную мотивацию за счёт предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника. Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должный уровень консультаций.

Показателями низкого уровня коммуникаций в школе являются:

Комфорт коммуникации в педагогическом коллективе
Качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы
Вовлечённость родителей в учебный процесс

Таким образом, перед школой стоит задача повышения качества коммуникаций во внутренней и внешней среде, повышение готовности занимать лидерскую позицию в отношении вовлечения родителей, развитие подходов взаимодействия с окружающей школу средой.

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения качества коммуникаций

<b>Сильные стороны (и возможности)</b>	<b>Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)</b>
В школе создана и успешно функционирует служба медиации	-
В школе сложились рабочие, деловые взаимоотношения между педагогами и администрацией школы	-
Вывод: необходимо реанимировать систему вовлечения родителей в образовательный процесс и формирование школьного уклада жизни	

## **2. Цель и задачи развития образовательной организации**

Цель: формирование условий функционирования образовательной организации, которые обеспечивают стабильную профилактику рисков низких образовательных результатов.

Показатель достижения: устойчивое снижение доли обучающихся с рисками учебной неуспешности, рост доли мотивированных на учёбу детей, снижение доли педагогов, указывающих на высокий уровень стресса и выгорания.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

1. Выявление сильных и слабых сторон образовательной организации в процессе анализа рискового профиля школы.
2. Выявление потребностей профессионального развития педагогического коллектива: методических, педагогических и предметных дефицитов и задач развития, обусловленных контекстными особенностями образовательной организации.
3. Совершенствование работы школьной методической службы.
4. Внедрение эффективных технологий в образовательный процесс.
5. Профилактика ресурсных дефицитов в образовательной организации
6. Повышение качества школьной воспитательной среды
7. Развитие качества взаимодействия участников образовательных отношений

### 2.1. Меры и мероприятия по достижению цели

Концепция развития школы предлагает логику постоянного улучшения, основанного на непрерывном самоанализе, постановке задач и реализации мер развития. Концепция развития предусматривает последовательное проектирование и внедрение мер с опорой на объективные данные о состоянии образовательной организации. Результаты диагностики находят отражение в планировании организационно-управленческой деятельности, работы с педагогами, обучающимися и родителями.

Для достижения целей развития образовательной организации педагогам предстоит определить специфику сложностей, с которыми сталкивается школа. Ключевым направлением развития школы является создание условий, обеспечивающих совершенствование педагогического мастерства каждого учителя школы, в соответствии с вызовами, с которыми он сталкивается.

К таким условиям относятся: развитие лидерской позиции администрации школы, активная трансляция миссии школы внутри и за рамками педагогического коллектива, приведение образовательных и воспитательных практик в соответствие с миссией образовательной организации, нацеленность всех практик на поддержание благополучия обучающихся.

Достижение результатов описанных задач обеспечит достижение цели развития образовательной организации.

#### Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Создать условия для непрерывного развития педагогических компетенций учителей	Проанализирован рисковый профиль школы Проанализированы формы статистики, отчёты об успеваемости, отчёты о выполнении плана развития, протоколы собраний
Задача 2. Провести диагностику качества реализации учебного процесса, в том числе по вопросам планирования и проведения урока	Проанализирована динамика результатов: прогресс по достижению целей, успеваемость начальной и основной школы, результаты экзаменов
Задача 3. Выявить направления совершенствования условий работы педагогической команды образовательной организации	Проведены наблюдения: посещения уроков класса; уроков учителя; организовано парное/командное взаимонаблюдение Проанализированы ежедневные практики учителей: проанализированы учебные программы, рабочие планы, использование результатов контроля в ежедневном планировании, подходы к планированию домашнего задания; использование цифровых технологий Сформированы представления о практиках целеполагания

	<p>учителей на уроке, организации работы в группах, умелом использовании похвалы, организации групповой работы, удовлетворения потребностей всех обучающихся, установлении связей с другими предметами и опытом обучающихся, предоставлении обратной связи о продвижении обучающихся</p> <p>Проанализированы запросы учителей на профессиональное развитие</p> <p>Составлены планы повышения квалификации учителей</p> <p>Спрогнозировано количество набора учащихся в начальные классы, старшие классы (10–11 классы)</p> <p>На основе прогноза запросов на профильное обучение обучающихся установлены потребности в подготовке учителей-предметников и специалистов службы сопровождения</p>
<p>Задача 4. Сформировать и реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование работы педагогического коллектива школы</p>	<p>Разработана система наблюдения на уроках, дополняющая ВСОКО</p> <p>Продумана система сбора данных об успеваемости обучающихся</p> <p>Разработана модель отчёта о прогрессе каждого обучающегося для представления родителям (законным представителям)</p> <p>Сформулированы показатели решения задач</p> <p>Проведены меры развития представлений педагогического коллектива о технологии и приёмах формирующего оценивания</p> <p>Внедрены в практику технологии формирующего оценивания</p> <p>Внедрены приёмы исследования урока</p> <p>Оценка результативности школы проводится непрерывно</p> <p>Повышена удовлетворённость от профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе</p>

### Профилактика дефицита педагогических кадров

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
<p>Задача 1. Выявить конкретные ресурсные дефициты, существенно ограничивающие развитие образовательной организации</p>	<p>Определены причины кадрового дефицита (высокая текучесть кадров/низкий уровень притока молодых специалистов)</p>
<p>Задача 2. Обеспечить условия профилактики рисков ресурсных</p>	<p>Определены возможности по пополнению кадрового дефицита</p>

дефицитов	<p>Определены возможности сотрудничества с региональными педвузами, педколледжами</p> <p>Сформирована программа наставничества, направленная на поддержку молодых специалистов/наиболее быструю адаптацию новых кадров в школе/методическое сопровождение учителей школы</p> <p>Проанализирована программа профориентации школы, в том числе усилия, направленные на мотивацию на получение профессии учителя школы</p>
-----------	---

### Повышение уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Выявление направлений, изменения в которых позволят повысить качество школьного климата	<p>В миссии образовательной организации сформированы ценности школы, ценности систематически в разных формах транслируются педагогическому коллективу</p> <p>Определена необходимость демонстрации педагогами высоких ожиданий от обучающихся</p> <p>Определена необходимость поддержания педагогами ценности мнения обучающихся</p> <p>Определены возможности участия обучающихся в школьных процессах, в которых обучающиеся могут брать и нести ответственность за свои решения</p> <p>Поддерживается переориентация фокуса внимания учителя от реализации типовой программы к конкретному обучающемуся</p> <p>Определён баланс в образовательной программе школы: базовая часть программы поддерживается внеурочной деятельностью; художественная, творческая, спортивная деятельность поддерживает реализацию базовой программы</p>
Задача 2. Внедрение эффективных подходов поддержания школьного климата высокого качества	Составлена программа поддержки элементов благополучной школьной среды через педагогические практики

### Повышение качества профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Выявление зон развития управленческих практик	<p>Сформулированы задачи образовательной политики школы</p> <p>Уточнены контекст и условия функционирования образовательной организации: проанализированы перспективы развития территории и локального рынка труда, изучены возможности налаживания внешнего</p>

	<p>партнёрства с другими организациями.</p> <p>Определены методы трансляции задач педагогическому коллективу и родительской общественности</p> <p>Определена эффективность проведения самообследования</p> <p>Определена эффективность работы управляющего совета школы, в том числе реализуемые им функции</p>
Задача 2. Переход к практике эффективного управления	<p>Администрация использует оценивание, чтобы улучшать качество преподавания</p> <p>Администрация и учителя школы успешно взаимодействуют с родителями (законными представителями) и привлекают их для поддержки обучающихся</p>

## 1.2 Мероприятия и показатели реализации

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы</b>				
1	Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон)	Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора
3	<p>Проанализированы учительские и школьные практики</p> <p>Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы</p> <p>Определены направления профессиональной подготовки</p>	<p>Цели каждого урока понятны учащимся</p> <p>Все учителя уделяют внимание развитию навыков самостоятельного обучения учащихся</p> <p>Учителя устанавливают связи между другими предметами и опытом обучающихся</p> <p>Учителя систематически сообщают обучающимся о их продвижении и развитии</p>	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; педагогический наставник; руководители МО



		Учителя транслируют позитивные ожидания обучающимся		
4	Проанализирована локальная нормативная база	Изменения внесены в ЛНА	2023 г.	Малюгина А.П., директор; Москвина С.Г., заместитель директора
5	Проведены мероприятия по внедрению новых технологий	Учителя используют приёмы формирующего оценивания на каждом уроке  В поурочных планах учителей учитываются особенности отдельных обучающихся	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора
6	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Профилактика дефицита педагогических кадров</b>				
1	Анализ кадровых дефицитов школы	Составлен список вакансий  Проработаны все варианты профилактики кадровых дефицитов	2023 г.	Малюгина А.П., директор; Боброва О.В., заместитель директора
2	Внедрены меры профилактики ресурсных дефицитов школы	Обеспечены шаги по профилактике кадровых дефицитов	2023 г.	Малюгина А.П., директор; Боброва О.В., заместитель директора
3	Мониторинг реализации программ восполнения кадровых дефицитов	Заключены договоры о сетевом взаимодействии;  разработаны программы наставничества для молодых и вновь принятых учителей;  разработана и представлена потенциальным потребителям программа стажировки студентов педагогических специальностей на базе школы.	2023 г.	Малюгина А.П., директор; Боброва О.В., заместитель директора

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Повышение уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды</b>				
1	Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон)	Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития	2023 г.	Москвина С.Г. заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора
3	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы	Учителя уместно используют похвалу как инструмент мотивации.  Учителя реагируют на ответы обучающихся, используют их при работе с темой урока.  Учителя вовлекают всех обучающихся класса в работу.  Учителя используют разные формы работы на уроке, организуют групповую работу.  Учителя выявляют и учитывают в планировании уроков потребности отдельных обучающихся.	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора Егорова В.С., заместитель директора
4	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора Егорова В.С., заместитель директора

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Повышение качества профессиональных коммуникаций между участниками образовательных отношений</b>				
1	Всесторонний анализ результатов школы (РПШ, результаты контрольно-оценочных процедур, обсуждений, поиска сильных и слабых сторон)	Данные анализа интерпретированы, сильные и слабые стороны выявлены, отмечены в программе развития	2023 г.	Москвина С.Г. заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора
3	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы	Школа готовит подробные отчёты об обучении учащихся, ведутся личные дела с характеристиками обучающихся, содержащими описание особенностей их обучения  Родители получают отчёты о процессе обучения школьников, которые готовит школа (не реже, чем раз в полгода)  У учащихся есть возможность оценивать собственный прогресс и планировать следующие шаги самостоятельно	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора Егорова В.С., заместитель директора
4	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	2023 г.	Москвина С.Г., заместитель директора; Боброва О.В., заместитель директора Егорова В.С., заместитель директора