

Одобрено  
решением педагогического совета  
(протокол № 6 от 31 марта 2023 года)

**УТВЕРЖДЕНО**  
приказом № 82/3/ о.д. от 31 мая 2023 года  
\_\_\_\_\_ директор В.А. Крукле



**ФИОКО**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

## Программа развития МАОУ СОШ №46 с УИОП

**edu390028**

**500+**

2023-2025 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	8
<b>2 Цель и задачи развития образовательной организации</b>	<b>156</b>
2.1 Меры и мероприятия по достижению цели	16
2.2 Мероприятия и показатели реализации	1919

## Введение

Концепция развития МАОУ СОШ №46 с УИОП на 2023-2024 г. – 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.

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

В МАОУ СОШ №46 с УИОП обучается 1987 учеников (в начальной школе: 918, в основной школе: 933, в старшей школе: 136), в прошлом году обучалось 1958. Произошло увеличение контингента обучающихся на 1%.

В течение последних 4-х лет укомплектованность кадрами в соответствии со штатным расписанием школы составляет 100%. Доля учителей с высшим профессиональным образованием – 82%, в сравнении с прошлым учебным годом произошло снижение данного показателя на 11%. Количество учителей с высшей и первой квалификационными категориями – 48%, что ниже показателя прошлого учебного года на 11%. Количество молодых специалистов – 14%. Указанное понижение количества педагогов с высшим

профессиональным образованием, с высшей и первой категориями связано с большим притоком молодых специалистов (в том числе из Педагогического колледжа г. Черняховска) в школу в текущем учебном году.

## 1.2 Образовательные результаты

№ ОУ	Количество выпускников, сдававших экзамены в форме ОГЭ	Получили на экзамене в 2021-2022				Средний балл по результатам экзаменов	
		«5»	«4»	«3»	«2»	2021-2022 учебный год	2020-2021 учебный год
Русский язык	148	38	61	47	2	3,9	3,8
Математика	148	22	45	78	3	3,5	3,4
География	39	2	9	27	1	3,3	4,3
Биология	22	0	6	16	0	3,3	4,1
Физика	2	1	0	1	0	4	3,2
Химия	10	4	2	4	0	4	4
История	2	0	0	2	0	3	3
Обществознание	117	6	41	66	4	3,4	3,2
Английский язык	23	10	10	3	0	4,3	4,4
Немецкий язык	0	0	0	0	0	0	0
Литература	13	0	5	7	1	3,3	5
Информатика и ИКТ	66	13	24	29	0	3,7	4,1

Предметы	Количество выпускников, сдававших экзамены/контрольные работы в форме ОГЭ	Сравнение с годовой			Средний балл по итогам уч.года	Сравнение средних баллов	Средний балл по итогам ОГЭ
		подтвердили	выше	ниже			
Русский язык	148	86	38	24	3,8	подтвердили	3,9
Математика	148	111	20	17	3,6	подтвердили	3,5
География	39	22	3	14	3,6	ниже в сравнении с годовой	3,3
Биология	22	15	2	5	3,5	ниже в сравнении с годовой	3,3
Физика	2	2	0	0	4,0	подтвердили	4
Химия	10	9	1	0	3,9	подтвердили	4
История	2	0	0	2	4,0	ниже в сравнении с годовой	3
Обществознание	117	53	5	59	3,9	ниже в сравнении с годовой	3,4
Английский язык	23	18	3	2	4,3	подтвердили	4,3
Немецкий язык	0	0	0	0	0,0		0
Литература	13	10	1	2	3,4	подтвердили	3,3
Информатика и ИКТ	66	50	7	9	3,8	подтвердили	3,7

Проанализировав данные таблиц, можно сделать выводы:

**по результатам ОГЭ:**

- ✓ по русскому языку (сдавали 148 чел.) средний балл по итогам учебного года и средний балл по результатам ОГЭ одинаков;
- ✓ по математике (сдавали 148 чел.) средний балл по итогам учебного года и средний балл по результатам ОГЭ незначительно отличаются, на экзамене дети потеряли 0,1 балла;
- ✓ более 74% выпускников по математике подтвердили годовую отметку; по русскому языку лишь 58% выпускников подтвердили свою годовую отметку, 26% показали результат на экзамене выше в сравнении с результатом за учебный год.

#### по результатам ОГЭ:

- ✓ **по обществознанию** (сдавал 117 чел.) средний балл по результатам контрольной работы значительно ниже (на 0,5 балла) среднего балла по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 45% учащихся (*учителя Зацепина М.А., Камзолова Е.Э., Горина О.А.*);
- ✓ **по информатике** (сдавали 66 чел.) средний балл по результатам контрольной работы незначительно ниже (на 0,1 балла) среднего балла по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 76% учащихся (*учитель Дедова Е.Н.*);
- ✓ **по биологии** (сдавали 22 чел.) средний балл по результатам контрольной работы незначительно ниже (на 0,2 балла) среднего балла по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 68% учащихся (*учитель Клюкина Л.М.*);
- ✓ **по физике** (сдавали 2 чел.) средний балл по результатам контрольной работы одинаков со средним баллом по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 100% учащихся (*учитель Ураганова Т.Е.*);
- ✓ **по английскому языку** (сдавали 23 чел.) средний балл по результатам контрольной работы одинаков со средним баллом по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 100% учащихся (*учителя Пашкевич Ю.О., Гончарова Т.Ю., Миронова А.А.*);
- ✓ **по географии** (сдавали 34 чел.) средний балл по результатам контрольной работы ниже (на 0,3 балла) среднего балла по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 56% учащихся (*учитель Бухтиярова Т.Е.*);
- ✓ **по литературе** (сдавали 13 чел.) средний балл по результатам контрольной работы соответствует среднему баллу по итогам учебного года; подтвердили свою годовую отметку 100% учащихся (*учитель Никутова Е.К., Мохова Е.А.*);
- ✓ **по истории** (сдавал 2 чел.) средний балл по результатам контрольной работы значительно ниже (на 1 балл) среднего балла по итогам учебного года; учащийся не подтвердил свою годовую отметку (*учителя Горина О.А., Камзолова Е.Э.*);
- ✓ **по химии** (сдавал 10 чел.) средний балл по результатам контрольной работы соответствует среднему баллу по итогам учебного года; учащийся подтвердил свою годовую отметку (*учитель Дупто О.В.*).

Предметы	Количество выпускников	Минимальное количество баллов, полученных учениками ан ЕГЭ	Процент учащихся с результатом ниже уровня минимального количества баллов	Процент учащихся с результатом выше уровня минимального количества баллов	Средний балл		
					2019 - 2020 уч. год	2020 - 2021 уч. год	2021 - 2022 уч. год
Русский язык	73	24	0	100	68,8	71,9	64,0
Математика (профильный уровень)	26	27	0	100	46,9	53,0	53,0
Математика (базовый уровень)	47	5	4,2	95,8	-	-	4,0
Физика	13	36	0	100	51,3	49,4	43,8
Химия	7	0	28,7	71,3	59,25	55,2	41,3
Биология	12	31	8,3	91,7	52,2	56	88,1
География	3	49	0	100	64	-	61,7
История	7	10	42,8	57,2	67,75	60,6	65,6
Английский язык	11	36	0	100	70,2	79,9	66,5
Информатика и ИКТ	12	14	16,6	83,4	58,75	57,8	63,0
Обществознание	37	15	18,9	81,1	54,5	59,3	50,2
Литература	6	56	0	100	58,3	60,1	62,7

Анализируя результаты последних трёх лет положительная динамика среднего балла по результатам ЕГЭ прослеживается по предметам:

- математика профильного уровня,
- математика базового уровня,
- биология,
- история,
- информатика и ИКТ,
- литература.

На основании вышеизложенного первоочередной задачей 2022-2023 учебного года по подготовке учащихся выпускных классов к государственной итоговой аттестации в форме ЕГЭ является изучение достижений ученика на уровне качества знаний, умений и навыков для достижения результатов городского и регионального уровней.

В таблице представлены результаты ВПР, проведенных в сентябре 2022 года.

№ п/п	предмет	подтвердили отметку в ЭЖ	понижили	повысили
1	русский язык	69,6%	20,0%	10,4%
2	математика	66,6%	22,4%	11,0%
3	окружающий мир	61,0%	29,2%	9,8%
4	география	48,5%	46,7%	4,8%
5	биология	44,9%	51,3%	3,8%
6	физика	58,6%	18,0%	23,4%
7	история	48,7%	46,3%	5,0%
8	обществознание	36,0%	64,0%	0,0%
9	английский язык	35,8%	55,0%	9,2%
10	химия	58,6%	26,0%	15,4%

На основании анализа результатов было выявлено несоответствие итоговых результатов с результатами ВПР.

С целью ликвидации несоответствия итоговых результатов с результатами внешних диагностик и по ликвидации неудовлетворительных итогов ГИА предпринимаются следующие меры:

1. Проведение дополнительных мероприятий по обеспечению преемственности между НОО и ООО, ООО и СОО на организационном, методическом и содержательном уровне.
2. Создание в школе кафедры диагностики и прогнозирования для учета индивидуальных результатов каждого обучающегося и динамики предметных результатов в целом
3. Усиление контроля проведения внутренних диагностических мероприятий на уровне администрации и руководителей методических центров.
4. Внесение необходимых корректировок в рабочие программы (КТП) с целью ликвидации пробелов в знаниях.
5. Совершенствование системы разработки индивидуальных образовательных маршрутов для различных категорий обучающихся.
6. Участие в совместном проекте «Организация профильного обучения на основе индивидуальных образовательных потребностей обучающихся старших классов по естественно-научному и физико-математическому направлениям» с Гимназией №1
7. Запланированное участие в новом федеральном проекте «Готовимся к ГИА с искусственным интеллектом»

Этап управления	Действие	Результат
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:

{согласно РПШ

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

}

{РИСК 1 Рекомендован в работу (по данным РПШ)

Согласно проведённому анализу, для школы актуальны дефициты материально-технического оснащения. Дефициты оснащения могут создавать угрозы для реализации образовательной программы школы. Так, например, отсутствие учебных материалов и возможности заменить их цифровыми аналогами, могут негативно сказываться на образовательных результатах обучающихся.

При анализе данного фактора риска учитывается наличие и состояние в ОО:

- оборудованных учебных кабинетов (наличие специализированной учебной мебели, шкафов для хранения средств обучения, аудиторных досок, технического и компьютерного оборудования для обучающихся и учителей и др.);
- кабинетов/аудиторий для проведения практических занятий, лабораторных работ;
- библиотек, мест для совместной работы (коворкинга), мест общения;
- объектов спорта (спортивного/тренажёрного зала, раздевалок, стадионов, манежей, бассейнов);
- средств обучения и воспитания (*печатные*: учебники, учебные пособия, рабочие тетради, атласы, раздаточный материал, справочная художественная и научная литература; *наглядные*: плакаты, настенные иллюстрации/карты, магнитные/демонстрационные доски; *демонстрационные учебные приборы*: стенды, муляжи, гербарии, микроскопы, лабораторные приборы; *спортивное оборудование и инвентарь*, соответствующие требованиям; *цифровые, аудиовизуальные, мультимедийные образовательные ресурсы и др.*);
- условий для организации питания (наличие столовой, горячего/холодного питания, буфета, зала для приёма пищи);
- условий для осуществления медицинского обслуживания (наличие лицензированного медицинского кабинета, медицинского персонала);
- доступа к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям, электронным образовательным ресурсам (наличие и качество интернет-соединения, локальной сети, количество компьютеров, имеющих выход в интернет);
- технических средств административно-хозяйственного управления учебным процессом (наличие тревожной кнопки для экстренного оповещения, пожарной и охранной сигнализации, видеонаблюдения);
- условий доступа для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).

Показателями наличия фактов риска в школе являются:

Неудовлетворительное с точки зрения участников образовательных отношений состояние помещений школы (состояние классов и кабинетов – 68 баллов)

Анализ сильных и слабых сторон школы с точки зрения материально-технических дефицитов.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В текущем году подавались заявки на участие в региональных и муниципальных проектах грантовой поддержки.</li> <li>2. Был выигран грант ФСКО</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опыт работы с грантами небольшой - с 2022 г.</li> <li>2. В настоящее время договоры о сетевом сотрудничестве об использовании</li> </ol>

	помещений и/или оборудования сторонних организаций для реализации образовательных программ не заключены
Вывод: Необходимо продолжение работы по направлению грантовой поддержки образования. Необходимо выходить на федеральный уровень реализации грантовой деятельности. Следует рассмотреть возможность сетевого сотрудничества с целью использования помещений и/или оборудования сторонних организаций для реализации образовательных программ.	

}

**{РИСК 2 Рекомендован в работу (по данным РПШ)}**

Существенным риском для образовательной организации является дефицит педагогических кадров. Проблемой может являться фактическая нехватка профильных специалистов, возникающая в силу недостаточного пополнения кадрового состава молодыми специалистами, остающимися в школе.

К проблемам кадрового обеспечения ОО может относиться дефицит:

- учителей-предметников (в том числе высококвалифицированных);
- учителей начальной школы;
- педагогов, способных работать с обучающимися с ОВЗ;
- педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов;
- руководящего состава (заместителей директора, руководителей структурных подразделений);
- специалистов службы психолого-педагогического сопровождения (педагог-психолог, социальный педагог, логопед, дефектолог, тьютор);
- иных специалистов, обеспечивающих образовательную деятельность (библиотекарь, лаборант, инженер).

Показателями наличия фактов риска дефицита кадров в школе являются:

Нехватка педагогов
Нехватка психологов, логопедов, социальных педагогов

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

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствуют педагоги, работающие удаленно.</li> <li>2. В школе налажены контакты с региональным педагогическим колледжем (г. Черняховск). Студенты проходят в школе педагогическую практику. Среди сотрудников школы есть выпускники колледжа.</li> <li>3. Сотрудники школы не работают по внешнему совместительству.</li> <li>4. С целью мотивации и дополнительного стимулирования сотрудников школы применяются выплаты стимулирующего характера: доплаты, надбавки, премии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа сотрудников школы в рамках сетевого сотрудничества осуществляется незначительно.</li> <li>2. В школе нет педагогического класса. Отсутствуют предпосылки для его открытия.</li> </ol>

<p>5. Для поиска и привлечения сотрудников организовано сетевое взаимодействие с педагогическими средними и высшими учебными заведениями города и области; отправлена заявка в Комитет по образованию; размещение вакансий.</p> <p>6. Общий объем нагрузки на вакантные должности: 60 часов</p>	
<p>Вывод: Необходимо расширить штат сотрудников школы, снизить нагрузку, внедрять новые практики мотивации и стимулирования, развивать возможности сотрудников работать в рамках сетевого взаимодействия.</p>	

}

### *РИСК 3 Рекомендован в работу по умолчанию*

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. В этой связи для обеспечения эффективной работы внутришкольной системы профессионального развития педагогов, в том числе для профилактики рисков, возникающих при работе с контингентом обучающихся, необходима корректная самооценка рисков образовательной организации и объективная система внутренней оценки качества образования.

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

Недостаточный уровень инструментализации ВСОКО – 70 баллов
Недостаточная доля учителей, сообщающих о возможности получить методическую помощь в школе – 61 %
Недостаточная доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации, соответствующие их профессиональным потребностям – 70%
Недостаточная доля учителей, удовлетворённых возможностями для профессионального развития- 78%
Недостаточный уровень использования цифровых образовательных ресурсов учителями – 75 баллов
Недостаточный уровень учебной дисциплины – 70%
Недостаточный уровень учёта индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе - 81 балл
Использование учителями элементов формирующего оценивания – 64 балла
Низкий уровень использования современных педагогических технологий – 62 балла

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

<b>Сильные стороны (и возможности)</b>	<b>Слабые стороны (ограничения и угрозы)</b>
--	--

	развития)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% учителей за прошедший год прошли обучение в соответствии со своими выявленными педагогическим дефицитами. Профессиональные дефициты были выявлены с помощью самооценки, тестирования и внешнего наблюдения. Эти учителя включены в систему сопровождения по итогам прохождения ПК.</li> <li>2. 100% учителей применит практики работы с ЦОР на уроках</li> <li>3. 30% учителей вовлечены в процесс наставничества. Оно организовано таким образом, чтобы способствовать повышению профессиональных компетенций учителей</li> <li>4. Среди учителей школы распространены практики организации и проведения групповой работы и/или проектно-исследовательской деятельности обучающихся. В школе проводились мероприятия по освоению таких практик: подготовка и проведение ежегодной школьной и межшкольной НПК, работа с учениками в рамках методических декад, в урочной и внеурочной деятельности.</li> <li>5. В школе распространены практики взаимного посещения уроков и предоставления обратной связи среди учителей (в соответствии с планом методической работы школы и внепланово – по мере необходимости)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 85% педагогов применяют на своих уроках дифференцированный подход, подготовку индивидуальных домашних заданий</li> <li>2. 70% педагогов школы использует практики формирующего оценивания. В школе проводились мероприятия по освоению практик формирующего оценивания: обучающие семинары, тематические заседания МЦ. Среди учителей специалисты, которые владеют приёмами формирующего оценивания (руководители МЦ)</li> <li>3. Наибольшие проблемы в освоении образовательных программ демонстрируют 8Д и 9В классы по следующим предметам: английский язык, химия, физика, русский язык, математика.</li> <li>4. Обучающиеся группы риска в начальной школе: 1,2%; в основной школе 3,2-%, в старшей школе – 2, 2%</li> </ol>
<p>Вывод: Продолжать работу по прохождению КПК всеми педагогами школы, активно реализовывать взаимопосещение уроков, работать с ЦОР, активно вести проектно-исследовательскую деятельность. Нужно повысить процент педагогов, использующих дифференцированный подход на уроках и практику формирующего оценивания. Следует вовлекать в процесс наставничества большее количество учителей. Педагогам необходимо продолжить работу по повышению качества знаний с классами, испытывающими проблемы в освоении образовательных программ, и индивидуально – с обучающимися группы риска (совместно с социально-психологической службой школы).</p>	

}

*{РИСК 4 Рекомендован в работу (по данным РПШ)}*

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 (например, о пересмотре школьной образовательной программы).

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:

Доля обучающихся из малообеспеченных семей – 6-10 %
Доля обучающихся, которым учителя рекомендуют дополнительные занятия с целью ликвидации отставания от учебной программы – 14%
Доля обучающихся с ОВЗ – менее 5%
Доля учителей, испытывающих неуверенность при работе с обучающимися с ОВЗ – 22 %
Доля обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения – менее 5%
Наличие в школе дополнительных занятий для обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения - да
Доля обучающихся, регулярно подвергающихся буллингу в школе – 16%
Доля обучающихся, указавших на наличие деструктивных педагогических практик -23%
Доля обучающихся с низкой учебной мотивацией – 41%
Уровень профориентационной работы школы – 55 баллов
Разнообразие среды ДО в школе – 100%

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>
<ol style="list-style-type: none"> <li>100% педагогов прошли обучение по работе с учащимися с ОВЗ</li> <li>100% учеников школы из групп риска вовлечены в систему дополнительного образования школы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>70% обучающихся посещают занятия внеурочной деятельности, направленные на преодоление возникших затруднений в обучении</li> <li>Доля обучающихся, регулярно подвергающихся буллингу в школе – 16%</li> </ol>
Вывод: Продолжить плановое повышение квалификации учителей по работе с учащимися с ОВЗ.	

Ежегодно продолжить вовлекать всех учеников группы риска в систему дополнительного образования. Нужно повысить процент обучающихся, посещающих занятия внеурочной деятельности, направленные на преодоление возникших затруднений в обучении. Необходимо продолжить активное взаимодействие с обучающимися, регулярно подвергающимися буллингу в школе (совместно с родителями и службой медиации школы) с целью устранения данной проблемы.

}

{РИСК 5 Рекомендован в работу (по данным РПШ)}

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:

Качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы – 84 балла

Вовлечённость родителей в учебный процесс – 99%

Эффективность МОУО в поддержке школы – 100 баллов

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 материально-технических дефицитов.

Сильные стороны (и возможности)	Слабые стороны (ограничения и угрозы развития)
1. В школе есть служба медиации. 2. Школа активно вовлекает родителей в учебный процесс. Администрация школы, служба медиации, социально-психологическая служба, классные руководители и педагоги-предметники находятся в постоянном взаимодействии с родителями. Помимо	

<p>успешного проведения плановых родительских собраний и индивидуальной работы с родителями также организуется участие законных представителей учеников в проведении ГИА в качестве общественных наблюдателей, было организовано проведение ЕГЭ для родителей в текущем учебном году. На базе социально-психологической службы работает «Университет для родителей». Сайт школы, электронный журнал и горячая линия предоставляют возможность всем законным представителям обучающихся получить необходимую информацию.</p> <p>3. У учителей в школе между собой и с представителями администрации складываются отношения стратегического и тактического сотрудничества. Педагоги рассматривают администрацию школы в качестве союзника.</p> <p>4. Муниципалитет играет важную роль в работе школы: 1) оказывает помощь в организации предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам; 2) оказывает помощь в организации предоставления дополнительного образования; 3) организует подготовку квалифицированных кадров; 4) осуществляет функции и полномочия учредителя школы</p>	
<p>Вывод: Необходимо продолжать плодотворную работу с родительской общественностью (администрация школы, служба медиации, социально-психологическая служба, классные руководители и педагоги-предметники), активное взаимодействие с муниципалитетом.</p>	

}

## 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 рисков 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. {Риск 1/2} Профилактика ресурсных дефицитов в образовательной организации
6. {Риск 4} Повышение качества школьной воспитательной среды
7. {Риск 5} Развитие качества взаимодействия участников образовательных отношений

#### 1.4 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.

У педагогов школы выявлены следующие запросы: необходимость получения методической помощи в школе в соответствии с профессиональными дефицитами; расширение возможностей профессионального развития, усиление взаимодействия классных руководителей с педагогами-предметниками, социально-психологической службой, администрацией школы и родителями учащихся; организация обучающихся семинаров, мастер-классов, открытых урочных и внеурочных мероприятий с целью 1)изучения приемов и методов, повышающих уровень мотивации обучающихся; 2)изучения технологии, приемов и методов формирующего оценивания; 3) повышения уровня использования современных педагогических технологий.

У обучающихся школы выявлены следующие запросы: улучшение уровня оснащения школы, развитие личностно-ориентированного обучения на основе дифференцированного подхода, совершенствование работы школьной службы медиации, разнообразие профориентационной работы школы, увеличение перечня кружков и секций школьного дополнительного образования (творческого, интеллектуального, спортивного направлений), увеличение количества мест в них, развитие системы ученического самоуправления.

Достижение результатов описанных задач обеспечит достижение цели развития образовательной организации.

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
Задача 1. Создать условия для непрерывного развития	Проанализирован рискованный профиль школы Проанализированы формы статистики, отчёты об успеваемости,

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

{Риски 1, 2

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
<p>Задача 1. Выявить конкретные ресурсные дефициты, существенно ограничивающие развитие образовательной организации</p>	<p>Определены потребности в развитии материально-технической базы</p> <p>Определены причины кадрового дефицита (высокая текучесть</p>

	<p>кадров/низкий уровень притока молодых специалистов)</p> <p>Оценена активность позиции школы по вопросам решения ресурсных дефицитов</p>
<p>Задача 2. Обеспечить условия профилактики рисков ресурсных дефицитов</p>	<p>Изучен вопрос доступности грантовой поддержки для школы</p> <p>Определены возможности по пополнению кадрового дефицита</p> <p>Определена доступность для школы федеральной программы «Земский учитель»</p> <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>Определены возможности для проведения профессиональной переподготовки учителей школы</p> <p>Изучены возможности для сетевого сотрудничества: проанализированы доступные для партнёрства субъекты</p> <p>Проанализирована программа профориентации школы, в том числе усилия, направленные на мотивацию на получение профессии учителя школы.</p> <p>Проанализированы возможности размещения вакансий на площадках по поиску и подбору сотрудников</p>

{Риск 4

Задачи	Ожидаемые результаты решения поставленных задач
<p>Задача 1. Выявление направлений, изменения в которых позволят повысить качество школьного климата</p>	<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>
<p>Задача 2. Внедрение эффективных подходов поддержания школьного климата высокого качества</p>	<p>Составлена программа поддержки элементов благополучной школьной среды через педагогические практики</p>

**{Риск 5**

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 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>

}

**1.5 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	март-май 2023 г.	зам.директора по УВР и НМР
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	май 2023 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
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</p>	май-июнь 2023 г.	заместители директора по УВР, руководители МЦ

		сообщают обучающимся о их продвижении и развитии  Учителя транслируют позитивные ожидания обучающимся		
4	Проанализирована локальная нормативная база	Изменения внесены в ЛНА	февраль 2023 г.	зам.директора по УВР и НМР
5	Проведение мероприятия по внедрению новых технологий: тематические семинары; взаимопосещение уроков с целью обмена опытом в рамках декад МЦ; тематические мастер-классы; курсы повышения квалификации с целью устранения профессиональных дефицитов педагогов; организация, проведение открытых мероприятий различного уровня.	Учителя используют приёмы формирующего оценивания на каждом уроке  В поурочных планах учителей учитываются особенности отдельных обучающихся	сентябрь 2023 – май 2024 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ, педагоги-предметники
6	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	май-июнь 2024 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ
7	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	июль, сентябрь 2024 г.	зам.директора по УВР и НМР
8	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	июнь-август 2024 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
9	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы  Определены направления профессиональной подготовки	Цели каждого урока понятны учащимся  Все учителя уделяют внимание развитию навыков самостоятельного обучения учащихся  Учителя устанавливают связи между другими предметами и опытом обучающихся	август-сентябрь 2024 г.	заместители директора по УВР, руководители МЦ

		Учителя систематически сообщают обучающимся о их продвижении и развитии  Учителя транслируют позитивные ожидания обучающимся		
10	Проанализирована локальная нормативная база	Изменения внесены в ЛНА	сентябрь 2024 г.	зам.директора по УВР и НМР
11	Проведение мероприятия по внедрению новых технологий:  тематические семинары;  взаимопосещение уроков с целью обмена опытом в рамках декад МЦ;  тематические мастер-классы;  курсы повышения квалификации с целью устранения профессиональных дефицитов педагогов;  организация, проведение открытых мероприятий различного уровня.	Учителя используют приёмы формирующего оценивания на каждом уроке  В поурочных планах учителей учитываются особенности отдельных обучающихся	сентябрь 2024 – май 2025 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ, педагоги-предметники
12	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	май-июнь 2025 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ

**{Риск 1**

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
<b>Развитие внутришкольной системы повышения профессионального мастерства педагогов школы</b>				
1	Всесторонний анализ ресурсных дефицитов школы	Составлен перечень конкретных дефицитов  Проработаны все варианты профилактики ресурсных дефицитов	март-май 2023 г.	зам.директора по УВР и НМР
2	Внедрены меры профилактики ресурсных дефицитов школы	Обеспечены шаги по профилактике ресурсных дефицитов	сентябрь 2023 – май 2024 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ, педагоги-предметники
3	Мониторинг реализации программ восполнения	<i>Согласно шагам программы профилактики</i>	май-июнь	заместители директора по

	ресурсных дефицитов	<i>ресурсных дефицитов, к примеру, сделано следующее:</i>  <i>заключён договор о сетевом взаимодействии;</i>  <i>разработана программа наставничества для МС;</i>  <i>разработана и представлена потенциальным потребителям программа стажировки студентов педагогических специальностей на базе школы.</i>	2024 г.	УВР и НМР, руководители МЦ
4	Всесторонний анализ ресурсных дефицитов школы	Составлен перечень конкретных дефицитов  Проработаны все варианты профилактики ресурсных дефицитов	июль, сентябрь 2024 г.	зам.директора по УВР и НМР
5	Внедрены меры профилактики ресурсных дефицитов школы	Обеспечены шаги по профилактике ресурсных дефицитов	сентябрь 2024 – май 2025 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ, педагоги-предметники
6	Мониторинг реализации программ восполнения ресурсных дефицитов	<i>Согласно шагам программы профилактики ресурсных дефицитов, к примеру, сделано следующее:</i>  <i>заключён договор о сетевом взаимодействии;</i>  <i>разработана программа наставничества для МС;</i>  <i>разработана и представлена потенциальным потребителям программа стажировки студентов педагогических специальностей на базе школы.</i>	май-июнь 2025 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ

}

{ Риск 4

	Мероприятие	Результат, показатель	Сроки	Ответственный
--	-------------	-----------------------	-------	---------------

Повышение уровня качества школьной образовательной и воспитательной среды				
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	март-май 2023 г.	зам.директора по УВР и НМР
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	май 2023 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
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.	май-июнь 2023 г.	заместители директора по УВР, руководители МЦ
4	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	май-июнь 2024 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ
5	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	июль, сентябрь 2024 г.	зам.директора по УВР и НМР
6	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	август-сентябрь 2024 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
7	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и	Учителя уместно используют похвалу как инструмент мотивации.  Учителя реагируют на	август-сентябрь 2024 г.	заместители директора по УВР, руководители

	содержащая индивидуальные советы	<p>ответы обучающихся, используют их при работе с темой урока.</p> <p>Учителя вовлекают всех обучающихся класса в работу.</p> <p>Учителя используют разные формы работы на уроке, организуют групповую работу.</p> <p>Учителя выявляют и учитывают в планировании уроков потребности отдельных обучающихся.</p>		МЦ
8	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	сентябрь 2024 г.- май 2025г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ

}

## {Риск 5

	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	март-май 2023 г.	зам.директора по УВР и НМР
2	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	май 2023 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
3	Проанализированы учительские и школьные практики  Создана база рекомендаций как для всех учителей школы, так и содержащая индивидуальные советы	<p>Школа готовит подробные отчёты об обучении учащихся, ведутся личные дела с характеристиками обучающихся, содержащими описание особенностей их обучения</p> <p>Родители получают отчёты о процессе обучения школьников, которые готовит школа (не реже, чем раз в полгода)</p> <p>У учащихся есть возможность оценивать</p>	май-июнь 2023 г.	заместители директора по УВР, руководители МЦ

		собственный прогресс и планировать следующие шаги самостоятельно		
4	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	май-июнь 2024 г.	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ
5	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	август-сентябрь 2024 г.	зам.директора по УВР и НМР
6	Анализ эффективности реализации образовательной программы школы	Определены потребности в корректировке программ, сформированы индивидуальные планы	август-сентябрь 2024 г.	руководители МЦ, педагоги-предметники
7	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	сентябрь 2024 г.	заместители директора по УВР, руководители МЦ
8	Мониторинг изменения практик	Показатели п.3	сентябрь 2024 г.- май 2025	заместители директора по УВР и НМР, руководители МЦ

}