

**СОГЛАСОВАНО**  
Глава Администрации  
МО «Полесский городской округ»

\_\_\_\_\_ А.В. Троян  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор  
МАОУ «Полесская СОШ»

\_\_\_\_\_ С.А. Головачёв  
приказ № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_ 2021 г.

**ДАВАЙ  
УЧИТЬСЯ  
ВМЕСТЕ!**



# **МАОУ «ПОЛЕССКАЯ СОШ»**

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

### **ДО 2025 ГОДА**



г. Полесск, улица Шевчука 10,  
тел/факс: 8-401-58-3-53-65  
school-polesk.ru

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАОУ «ПОЛЕССКАЯ СОШ» НА ПЕРИОД ДО 2025 ГОДА**

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО</b> .....	4
<b>СЛОВАРЬ</b> .....	6
<b>АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ШКОЛЫ</b> .....	8
Текущее положение	
Результаты перед принятием стратегии	
Вызовы стратегии и инфраструктурные риски	
<b>МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ</b> .....	9
<b>ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2025</b> .....	12
<b>ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ</b> .....	13
Основные направления преобразований	
Стратегические цели на период до 2025 года	
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ</b> .....	15
Основные этапы реализации	
Система управления реализацией стратегии	
Риски реализации стратегии	
Оптимизация расходов	
Познавательная система школы (ПСШ)	

*Авторский коллектив Стратегии 2025 выражает признательность всем сотрудникам, ученикам и родителям школы, которые приняли участие в подготовке этого документа. Даже если они об этом не догадываются.*

## ЗАЧЕМ НАМ ЭТА СТРАТЕГИЯ?

*Вы можете не изменяться.  
Выживание не является обязанностью.  
Э. Деминг*

### ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Если у организации нет стратегии (смысла), то нет и организации. Вся команда школы, не имеющие одной общей цели хотя бы на пять лет, наверняка лукавят перед основным получателем блага - перед ребенком.

Когда такое произносишь, возникает противоречие – «Зачем цели и планирование, если всё очень неопределённо?». Мы и сами так думали...

Но, в отсутствии определённости стратегическая цель нужна еще больше.

Ничего не планировать и не имея цели функционировать на среднем уровне? Но достаточно ли этого ученику любого класса? Уверен, что большинство ответит – да. Но наш ответ другой. Этого недостаточно!

Недостаточно функционирования на среднем уровне по двум причинам. Первая выражается цитатой: «Когда ты сделал все, что мог – пора начинать делать, что не можешь». Вторая причина - потребности пятого уровня. Это про оставшееся после ...

Очень часто цель школы именно функционирование, иногда с изменениями. Функционирование и изменения редко приводят к развитию (изменению к лучшему для всех). А организации, имеющие цель/смысл/видение (записанное) чаще имеют преимущества, помогающие их выпускникам и сотрудникам.

Наша стратегия на четыре учебных года именно про цель.

Это странное слово из четырех букв обычно никого не радует. Мы не любим ставить перед собой большие, долгие цели. Чаще всего мы боимся, что цели будут достигнуты или не достигнуты. И не ясно, чего больше.

Хотя опаснее всего, что цель поставлена неверно и её надо будет менять. Но в то же время, изменение цели – критерий живучести и адекватности того, что мы делаем. Если цель не меняется – значит мы не делаем ежедневных действий по ее достижению.

Но тут и кроется основная сложность. Если в самом начале не видеть цель, то в неё нельзя попасть. Не видя смысла действия, измеримой и ясной цели, мы приведём учеников, сотрудников и родителей в лучшем случае к посредственному результату.

Цель должна быть понятна всем и предельно проста. Как в формулировке, так и в измерении. Кроме того, цели стоит быть «наглой, белой и пушистой».

Мы серьёзно задумались над формулировкой цели школы до 2025 года и все наши возможные варианты включили в данную стратегию.

В ходе полугодовых обсуждений группа разработчиков пришла к формулировке «индивидуализация образования для каждого с помощью стандартизации технологий и капитализации выпускников». Звучит красиво. Как сделать – не ясно. Попытаться дать детям возможности выше средних – безусловно, стоит.

Все, что мы уже сделали – начало большого пути. Далеко не все завершено. Не все получилось, многое даже не начато. Ряд недоработок нам предстоит исправлять.

Ранее мы ставили задачи догоняющих изменений. Теперь нужно заложить основы для успеха каждого ученика в меняющемся мире.

Глобализация уже привела к конкуренции более широкой, чем границы региона или страны. Интернет лишь сделал эту конкуренцию видимой, ощутимой.

Найти ответы на текущие и будущие вызовы будет нелегко. Потребуется серьезные изменений в нашей работе. Но, что более важно – жизненно необходимы изменения в образе мышления, новые подходы и пересмотр стереотипов.

Убежден, что за следующие четыре года мы приблизимся к цели: стать лучшей школой для каждого из наших учеников. Каждому будет удобно, продуктивно и приятно учиться вместе с нами. Каждый сотрудник будет гордиться своим вкладом в траекторию выпускника и каждый родитель понимать, какие методы используются, и как мы вместе помогаем ребенку.

Это наша цель, и мы ее достигнем!

Директор  
МАОУ «Полесская СОШ»

С.А. Головачёв

## СЛОВАРЬ

- \* **Бережливое обучение** - организация учебного процесса, при которой минимизируются потери всех видов. Основная идея - улучшение потока информации и осознание основных ценностей коллективом, учащимися и родителями.
- \* **Вызов** – сложная задача/положительный опыт, позволяющие реализовать потенциал и расширить возможности.
- \* **Индивидуализация** – процесс, при котором активным в выборе содержания своего образования становится сам ребенок.
- \* **Краудсорсинг** – использование потенциала большого количества людей для решения различных задач (аналог мозгового штурма или биржи идей).
- \* **Миссия** – понимание того, какую ценность мы приносим, кому и за счет чего, выраженное одной фразой. Отвечает на вопрос для чего существует организация.
- \* **Мнемотехника** – искусство совершенствования памяти, облегчения запоминания и извлечения из памяти информации.
- \* **Навыки XXI века (4К компетенции, мягкие навыки, soft skills)** - *критическое мышление, коммуникация, креативность, коллаборация (сотрудничество, командная работа).*
- \* **Планирование** – принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать.
- \* **Принципы** – то, чем мы руководствуемся, принимая и исполняя решения.
- \* **Проблема** – отклонение текущей ситуации от целевого состояния.
- \* **Проектный офис** – физическая или виртуальная группа, предназначенная для поддержки осуществления проектов, применяющая единые методы, стандарты, процедуры при разработке и реализации проектов.
- \* **Риск** – возможность подвергнуться опасности или потере.
- \* **Сообщество** – все, кто на данной территории имеет отношение к школе (ученики, сотрудники (в том числе других предприятий – подвоза, питания, ДДТ), родители, жители района, другие школы района, сетевые партнеры, поставщики).
- \* **Стандартизация** – это установление и применение одинаковых правил для упорядочения деятельности, получения запланированного результата.
- \* **Тьюторство** – это педагогическая технология сопровождения, позволяющая выявить познавательные интересы ребенка и сопровождать их развитие.
- \* **Функциональная грамотность** – способность применять приобретаемые в течение жизни знания, умения и навыки для решения жизненных задач (читательская, математическая, естественно-научная, финансовая).
- \* **Целевой капитал** – это сформированная за счёт пожертвований часть имущества организации, переданная в доверительное управление с целью получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности (аналог вклада в банк с использованием процентов).
- \* **Цель** – это будущее состояние, в которое мы хотим попасть. Сделать цель измеримой помогает образ результата.
- \* **Ценности** – базовые важные установки, принятые всеми участниками процесса.
- \* **Школа полного дня** – это продлённое обучение в один из дней недели для раскрытия потенциала учеников, не имеющих оптимальных условий обучения (параллели 3-7 классов).
- \* **КРІ (КПД)** – коэффициент, определяющий эффективность работы (удачно ли функционирует, достигает ли поставленных целей).

- \* **ПОС** – Профессиональное Обучающееся Сообщество - рабочие группы учителей, деятельность которых заключается в совместном планировании и анализе педагогических практик.
- \* **ПСШ (Познавательная система школы)** – способ управления, основанный на вовлечении всех сотрудников в совершенствование работы по созданию бережливого обучения.
- \* **ЛРОС** – личностно-развивающая образовательная среда опирается на подход, подразумевающий создание образовательной среды, в которой условия превращаются в возможности для саморазвития и самообучения детей.

## **АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ШКОЛЫ**

### **Текущее положение**

В школе обучается 1190 учеников. Проектная наполняемость школы 1000 учащихся.

Образовательный процесс обеспечивают 65 учителей, 7 сотрудников администрации, 16 сотрудников технического персонала.

42 кабинета заняты учащимися постоянно, 2 кабинета начальных классов общего назначения, 6 кабинетов иностранного языка, кабинет физики, кабинет химии, 2 кабинета информатики и кабинет ОБЗ (начальная школа) не имеют постоянного присутствия класса.

Помещение информационно-библиотечного центра, совмещенное с книгохранилищем, объединено с помещением детского отделения городской библиотеки.

Имеется конференц-зал с редким использованием, столовая на 300 посадочных мест, буфет, актовый зал на 500 мест, музей, центр «Точка роста» (3 помещения) с дополнительным помещением центра «Места дополнительного образования».

На момент начала реализации стратегии в школе 6 пустых рекреаций для учащихся 1-11 классов (3 – начальной школы, 2 в блоке Д, 1 в блоке А) и 3 рекреации с целевым назначением – Д 1 этаж (Точка роста), А 1 этаж (Дом детского творчества), А 2 этаж (музейный блок).

Территория школы не имеет стадиона. Присутствуют спортивные плоскостные сооружения перед центральным входом (баскетбольная, волейбольная площадка), площадка для подвижных игр, 2 спортзала - большой (совместно с ДЮСШ) и малый, бассейн 25 метров, зал хореографии, внутренний двор школы 400 м. кв. (типа колодец между блоками А, Б и столовой) используются для хозяйственного назначения.

Территория за школой к спортивным занятиям приспособлена на 20%, ведутся работы по сооружению беговой дорожки на 200 м. с выходом к прыжковой яме, полям для мини-футбола, волейбола, площадки для воркаута.

Удалённость школы от областного центра – 45 км. Удалённость 45% учащихся от школы – до 20 км (до часа в одну сторону). На подвозе 15 населённых пунктов и 570 учащихся. Организация подвоза – МКУП, собственного транспорта не имеется.

Сменность – 1 смена (9.00 – 15.30).

График занятий – 3 учебных периода с каникулами каждые 5-6 недель.

### **Результаты перед принятием стратегии**

За последние 3 года получено дополнительное финансирование в сумме на 1,5 млн. рублей за счёт участия в грантах регионального и федерального уровня.

Площадка по духовно-нравственному воспитанию ГАУ КО ДПО «Институт развития образования»

Участник проекта создания лично-развивающей образовательной среды (ЛРОС) благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее».

Почти 50% учащихся 9 классов зачислены в 10 класс.

Более 80% по окончании 11 класса поступают в ВУЗ на бюджетной основе.

Отработана технология ускоренной подготовки к сдаче ЕГЭ по отдельным предметам (за период 10 класса).

Сформирована тьюторская группа (15 сотрудников) для сопровождения учащихся.

Введены должности воспитателей начальной школы.

Подготовлены проекты реконструкции рекреаций, стадиона школы.



## Вызовы стратегии и инфраструктурные риски

- ✓ отсутствие мотивации к изменениям у существенной части сообщества
- ✓ выбытие детей в школы соседних районов
- ✓ более половины выпускников 9 классов школы не идут в 10 класс
- ✓ отсутствие реальной вариативности образовательных программ для учеников
- ✓ отсутствие стадиона, перегрузка спортивной базы школы
- ✓ отсутствие единой сетки деятельности у 4-х юридических лиц в одном здании (школа, ДЮСШ, ДДТ, детская библиотека)
  - ✓ ситуация с жильём для педагогических работников (10 человек ежедневно приезжают, 10 живут в съёмном жилье) – 25% коллектива
  - ✓ до 600 учащихся на подвозе (не заняты дополнительным образованием, слабый охват интернетом, частые пробелы при обучении)
  - ✓ слабая преемственность в звене 3-4 и 5-7 классов
  - ✓ не детализированное описание процессов, ежедневно происходящих в школе, методик и педагогических технологий, применяемых сотрудниками
  - ✓ санитарно-эпидемиологическая ситуация (периодические дистанты при низкой адаптации содержания к форме)
  - ✓ наличие дефектов здания при истечении срока гарантии подрядчика

## **МИССИЯ, ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ 2025**

**Миссия школы** – индивидуализация образовательных маршрутов через навыки XXI века и совершенствование педагогических технологий.

### **Ценности:**

- ценность соглашения
- создания и эксплуатации системы индивидуализации
- лично-развивающей образовательной среды (ЛРОС)
- решение проблем и описание способов решения, улучшающих состояние дел
- обмен знаниями и обратная связь с сообществом
- развитие сотрудников, учеников и сообщества
- мягкие навыки учащихся и сотрудников
- профессиональные обучающиеся сообщества (ПОСы)

### **Принципы:**

**Принцип 1. Принимаем управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже в ущерб краткосрочным целям.**

- Используем системный и стратегический подходы при постановке целей.
- Все оперативные решения подчиняем этому подходу.
- Понимание своей роли и места – фундаментальный принцип.
- Создаём ценность для каждого ребенка и всего сообщества – это основная задача.

**Принцип 2. Создаём правильный процесс, дающий правильные результаты и выявляющий проблемы.**

- Сокращаем время, когда человек получает, но не применяет знания и умения.
- Создаём поток информации, налаживая связи, выявляя проблемы немедленно.

**Принцип 3. Распределяем объем обучения равномерно. Выявляя задачи и интересы учеников, избегаем переизбытка информации.**

- Ученик получает знание и умение, которое ему требуется, вовремя и без избытка.
- Воспринимаем ежедневные колебания потребностей учащихся и сотрудников.
- Устраняем потери (времени, сил, знания, умения, сложности).
- Устраняем перегрузки людей и сглаживаем неравномерность графика обучения.
- Работаем над равномерным распределением нагрузки по всем предметам.

**Принцип 4. Останавливаем процесс с целью решения проблемы, для повышения качества.**

- Качество обучения определяет будущее ребенка.
- Используем все доступные методики качества образования.
- Создаем ситуации выявления проблем, «встраивая» качество.
- Поддерживаем сотрудников, учащихся и родителей, решающих проблемы.
- Принцип замедления процесса обеспечивает качества обучения «с первого раза».

**Принцип 5. Стандартизируем задачи для улучшения действий сотрудников.**

- Используем стабильные, воспроизводимые методы, дающие понятный результат.
- Фиксируем накопленные знания о процессе обучения.
- Стандартизируем лучшие методики.
- Передаем опыт, накопленный одним сотрудником, всей организации.

#### **Принцип 6. Используем визуальный контроль.**

- Используем простые визуальные средства, определяя стандарт и отклонения.
- Не используем компьютер, если он отвлекает от ученика.
- Создаем простые системы визуального контроля в кабинетах.
- Сокращаем объем отчетов до одного листа, даже если речь о годовом отчете.

#### **Принцип 7. Используем только надежные, испытанные технологии.**

- Технологии помогают обучаться, а не заменяют учителя.
- Сначала выполняем процесс вручную, без использования сложных технологий.
- Новые технологии часто ненадежны, не стандартизированы и сложны.
- Перед применением технологии испытываем её в реальных условиях.
- Отклоняем и изменяем технологии, нарушающие стабильность и предсказуемость.
- Поощряем сотрудников не забывать о новых технологиях.

#### **Принцип 8. Обучаем сотрудников, которые досконально знают свое дело и могут научить этому других. Формируем команды.**

- Внутреннее обучение сотрудников приоритетней, чем приглашение обученных.
- Сотрудники подают личный пример отношения к делу учащимся.
- Обучаем сотрудников долговечным ценностям, принятию стратегии организации.
- Обучаем команды (ПОС) действовать в соответствии со стратегией и принципами.
- Формируем межпредметные группы, повышая качество и решая сложные проблемы.
- Обучаем сотрудников и сообщество использовать лучшие инструменты.
- Каждый осваивает работу в команде.

#### **Принцип 9. Уважаем партнеров и помогаем в их совершенствовании.**

- Относимся к партнёрам школы (родители, организации, сообщество), как к равноправным участникам общего дела.
- Создаем для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие.

#### **Принцип 10. Видим ситуацию, чтобы в ней разобраться.**

- Решая проблемы и совершенствуя процесс, видим происходящее своими глазами и лично проверяем данные.
- В основу размышлений ставим данные, которые проверены самостоятельно.

#### **Принцип 11. Принимаем решения без спешки, на основе консенсуса и рассматриваем все возможные варианты.**

- Мы не принимаем однозначного решения, пока не взвесим все альтернативы.
- Решения принимаем в процессе совместного обсуждения проблем и потенциальных решений. Основная задача - сбор всех идей и выработка единого мнения.

#### **Принцип 12. Становимся обучающейся организацией за счет самоанализа и непрерывного совершенствования процесса обучения.**

- После стабилизации и стандартизации используем инструменты улучшения, выявляем первопричины неэффективной работы, и принимаем действенные меры.
- Постоянно выявляем потери времени и ресурсов.
- Формируем базу знаний об организации и сохраняем накопленный опыт.
- При завершении основных этапов находим недостатки и открыто говорим о них.
- Разрабатываем меры, предупреждающие повторение ошибок.
- Вместо изобретения колеса стандартизируем лучшие приемы и методы.

## **ЦЕЛЬ И ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2025**

### **Цель Стратегии 2025**

Индивидуализация образовательного процесса для ребенка и стандартизация для педагога.

### **Приоритеты Стратегии 2025**

1. Создание ценности постоянного обучения и приоритет выявления проблем через вопросы.
2. Повышение результативности преемственности 3-7, 10 классов, школьного актива.
3. Создание поддерживающей среды и развитие рекреаций силами сообщества.
4. Работа с учащимися на подвозе в формате школы полного дня.
5. Формирование читательской грамотности, как основы навыков XXI века.
6. Стандартизация обучения, формирование базы знаний о навыках XXI века.
7. Создание и развитие ПОСов.
8. Снижение инфраструктурных рисков.
9. Формирование проектного офиса и целевого капитала школы.
10. Сетевое взаимодействие и учёт внепредметных достижений учащихся.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

### Основные направления преобразований

Индивидуализация обучения и карьерного маршрута.

Сквозная стандартизация процессов.

Создание ЛРОС (лично-развивающей образовательной среды), инфраструктура развития.

Целевой капитал – условие индивидуализации.

Читательская грамотность и непрерывное самообразование.

ЦОС (цифровая образовательная среда), как форма поддержки.

### Стратегические цели до 2025 года

1. Обеспечивать проведение развивающей беседы с каждым учеником 7-11 класса за один учебный год.

2. Обучить планированию и проверке планов учащихся 1-7 классов.

3. Читать, обсуждать и внедрять каждым учителем, тьютором, сотрудником администрации 1 книгу в учебный период (по профессиональной деятельности) с проведением мастер-класса для сообщества, оказывая помощь каждому ученику прочитать 1 полезную книгу в учебный период (не учебник) - 3 книги в год. Формировать читательский и образовательный показатель эффективности (KPI) сотрудников.

4. Разрабатывать не менее 1 автономного учебного модуля для каждого учебного периода на параллель 3-4; 5-6 классов (ключевые темы – элемент поддерживающей среды), 1 параллель в год.

5. Заполнить все пустующие рекреации и незадействованные помещения школы по запросам и силами учеников.

6. Сформировать целевой капитал школы (ФЗ № 275-ФЗ от 30.12.2006г.) и проектный офис специалистов по устойчивому развитию.

7. Вовлечь каждого ученика в 1 приоритетный вид спорта – игровые виды (волейбол, баскетбол, регби, гандбол, футбол), плавание, настольный теннис, единоборства, легкая атлетика, спортивные лагеря, скалолазание, с добавлением интеллектуальных видов (шахматы, го)

8. Учитывать и добавлять баллы за достижения в спорте, творчестве, волонтерстве, за непредметную деятельность (учёт непредметных достижений), кроме обязательных предметов ГИА.

9. Получить каждым учеником 8-11 класса профессиональное обучение на основе персонального запроса (дистанционные профессии на базе центра «Точка роста») с выдачей сертификата.

10. Разработать и внедрить ускоренный курс для желающих сдать ЕГЭ в 10 классе, оптимизировав нагрузку в 11 классе.

11. Сократить потери всех видов (временные, сложности, планирования, энергетические).

12. Реорганизовать предпрофилизацию 5-7 классов, оптимизировать часовую нагрузку по предметам ГИА, ВПР, расширить использование индивидуальных учебных планов учащимися 8-11 классов.

13. Закрепить за каждой параллелью 3-7 классов ПОС с обязательными совещаниями не реже 1 за учебный период.

14. Разработать и применять в работе педагогов стандарты педагогических технологий.

15. Скорректировать программы по предметам, педагогическим технологиям с формированием видеоподборки для родителей, учеников для помощи в обучении.

16. Изменить систему оценивания:

✓ возможность заменить промежуточную аттестацию выполнением индивидуального проекта по предмету, предметной области, 1 параллель в год, кроме обязательных предметов и предметов по выбору ГИА.

✓ получить баллы к оценке за учебный период за метапредметную (проектную, спортивную, творческую) деятельность к любому предмету - добавочные баллы за внеучебные достижения (книги, доп. образование, соревнования, волонтерство) к оценке за учебный период по выбору ученика.

✓ создать портфолио индивидуальных достижений учащихся 3-7 классов

17. Разработать систему событий (мероприятий) на каждый учебный год.

18. Запустить инфраструктурные решения:

✓ еженедельный контроль состояния школьных помещений;

✓ автономизация водоснабжения и электроснабжения через использование возобновляемой энергетики;

✓ создать условия и отработать элементы школы полного дня для учащихся, нуждающихся в помощи и технической поддержке (подвоз) на базе информационно-библиотечного центра, конференц-зала, помещений Точки роста и рекреаций.

✓ обустроить территорию внутреннего двора между блоками А и Б.

19. Ежегодно по каждому обучающемуся 3-7-х классов формировать базу данных с использованием облачного хранилища/личного кабинета каждого ребенка (история обучения, изученные технологии, выполненные проекты, ежегодные отчеты).

20. Ежегодно готовить индивидуальное мотивационное эссе каждого ученика 3-11 класса по потребности изучения предметов, доп. образованию (надо, хочу, ожидаю) с последующим обсуждением, заключением соглашения.

21. Подготовить площадку креативного развития для учащихся 1-11-х классов по внеурочной деятельности в сетевой форме.

22. Запустить внутреннее обучение (повышение квалификации) принимаемых сотрудников в течение первого года.

23. Подготовить разъяснения по стратегии для сотрудников, учеников и родителей.

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

### Основные этапы реализации

#### Этап первый. 2021-2022 учебный год.

1. Описание и детализация основных процессов, в которых произойдут изменения.
2. Планирование инфраструктурных решений (спорт, ресурсы, энергетика, помещения) и расчет этапов производства работ.
3. Подготовка календаря мероприятий на 2021-2022 учебный год.
4. Разработка, описание и стандартизация для каждого сотрудника ключевых педагогических технологий, применяемых в обучении и показателей КРІ.
5. Регистрация личных кабинетов учащихся, тестовая рассылка отчётов по отдельным учащимся за учебный год, формирование основных категорий описания.
6. Закрепление ПОСов за классами на 2021-2022 год.
7. Обсуждение проекта корректировки системы оценивания с сообществом (родители, учащиеся, педагоги).
8. Оптимизация часовой нагрузки учащихся на 2021-2022 учебный год.
9. Выбор направлений профессиональных проб учащихся на базе центра «Точка роста» на 2021-2022 учебный год и заключение соглашений с партнёрскими организациями по дистанционному обучению.
10. Отработка элементов школы полного дня для учащихся, нуждающихся в помощи и технической поддержке на 3-7 параллели в 2021-2022 учебном году (оснащение библиотечного центра необходимым оборудованием и обучение тьюторов).
11. Подготовка технического задания на формирование видеоподборки для родителей, учеников по помощи в выполнении домашних работ.
12. Проведение развивающих бесед с учащимися, еженедельное планирование и проверка планов.
13. Формирование периодических планов на учебные периоды в открытом доступе администрацией и классными руководителями.
14. Закупка и обработка книг для учащихся, сотрудников, составление плана прочтения и использования.
15. Проведение мастер-классов и внутреннего обучения сотрудников по педагогическим технологиям, применяемым школой на основе прочитанного материала.
16. Разработка технического задания для формирования автономного учебного модуля для параллели.
17. Юридическая проработка вопроса создания целевого капитала школы, оптимизация приносящей доход деятельности.
18. Проведение месячника проектирования для определения тематического наполнения рекреаций школы, реконструкция рекреации блока Б 2 этажа начальной школы (Кубрик БФ «Вклад в будущее» Сбербанка).
19. Оцифровка процесса посещения школы учащимися и занимающимися в иных организациях для автоматизации пропуска.

## **Этап второй. 2022-2023 учебный год.**

1. Оценка состояния реализации стратегии на первом этапе.
2. Стандартизация и детализация изменяемых процессов.
3. Реализация инфраструктурных решений (спорт, ресурсы, энергетика, помещения) – первый этап производства работ.
4. Проведение мероприятий календаря 2022 учебного года, подготовка календаря мероприятий 2022-2023 учебного года.
5. Публикация сборника ключевых педагогических технологий, применяемых в обучении, оформление видеоинструкций по каждой технологии для личных кабинетов учащихся.
6. Рассылка отчётов по отдельным классам и параллелям за учебный год.
7. Подведение итогов работы ПОСов с 8-11 классами за 2021-2022 год, реализация ПОСов для 5-7 классов.
8. Обратная связь по скорректированной системе оценивания (родители, учащиеся, педагоги).
9. Сопоставление выборки предметов ГИА, ВПР и оптимизированной часовой нагрузки учащихся по второму полугодю 2022 года.
10. Реализация профессиональных проб учащихся 10-11 классов на базе центра «Точка роста» по дистанционному обучению современным цифровым профессиям.
11. Работа школы полного дня для учащихся, нуждающихся в помощи и технической поддержке среди 3-7 классов на базе библиотечного центра, составление индивидуальных планов подготовки с еженедельной фиксацией прогресса.
12. Открытие видеотеки для родителей и учеников по методической помощи в выполнении домашних работ, разборов наиболее важных блоков учебного материала (автономные учебные модули для параллели).
13. Формирование индивидуальных учебных планов учеников 8-11 классов по итогам развивающих бесед.
14. Еженедельное планирование и проверка планов с учащимися 1-4 классов на основе итогов применения педагогических практик в 2021-2022 учебном году.
15. Интеграция периодических планов на учебные периоды в деятельность классных руководителей и сопровождающих тьюторов.
16. Формирование списка книг, наиболее полезных учащимся по итогам 2021-2022 учебного года, проведение мастер-классов учащимися и сотрудниками.
17. Первичное формирование базы заинтересованных участников сообщества для детализации процесса создания целевого капитала, формирование резервного фонда развития из средств приносящей доход деятельности.
18. Определение тематического наполнения трёх рекреаций школы (блок А, Б, Д), реконструкция рекреации одного из блоков согласно заявкам сообщества.



### **Этап третий. 2023-2024 учебный год.**

1. Оценка состояния реализации стратегии на втором этапе.
2. Сокращение количества процессов, без повторной детализации.
3. Реализация инфраструктурных решений (спорт, ресурсы, энергетика, помещения) – второй этап производства работ.
4. Проведение мероприятий календаря 2023 учебного года, подготовка календаря мероприятий 2023-2024 учебного года.
5. Интеграция двух дополнительных педагогических технологий в образовательный процесс, оформление видеоинструкций по каждой технологии для личных кабинетов учащихся, проведение мастер-классов и тренингов по внедряемым технологиям.
6. Рассылка отчётов по отдельным параллелям (каждому ученику) с 5 по 11 класс за учебный год на базе развивающих бесед и индивидуальных учебных планов.
7. Подведение итогов работы ПОСов с 3-7 классами за 2022-2023 год, реализация ПОСов для 1-4 классов.
8. Мониторинг системы оценивания (родители, учащиеся, педагоги) с корректировкой.
9. Сопоставление выборки предметов ГИА, ВПР и оптимизированной часовой нагрузки учащихся по второму полугодю 2023 года, внесение изменений ввиду формирования новых профилей.
10. Реализация профессиональных проб учащихся 8-9 и 10-11 классов на базе центра «Точка роста» по дистанционному обучению современным цифровым профессиям.
11. Работа школы полного дня для учащихся, нуждающихся в помощи и технической поддержке среди 3-4 и 5-7 классов на базе библиотечного центра, составление индивидуальных планов подготовки с еженедельной фиксацией прогресса.
12. Дополнение видеотеки для родителей и учеников по методической помощи в выполнении домашних работ, расширение состава блоков учебного материала (автономные учебные модули для параллели).
13. Сопоставление индивидуальных учебных планов и результатов учеников 8-11 классов по итогам повторных развивающих бесед.
14. Корректировка планов учащихся 1-4 классов на основе итогов применения педагогических практик в 2022-2023 учебном году, дополнение двумя дополнительными элементами педагогических технологий.
15. Интеграция персональных планов учащихся на учебные периоды в деятельность классных руководителей и сопровождающих тьюторов.
16. Формирование списка книг, наиболее полезных учащимся по итогам 2022-2023 учебного года, проведение мастер-классов учащимися и сотрудниками.
17. Инициирование создания целевого капитала, расширение резервного фонда развития из средств приносящей доход деятельности, привлечение дополнительных средств.
18. Определение тематического наполнения двух рекреаций школы (блок Б, Д), реконструкция рекреации одного из блоков согласно заявкам сообщества.

### **Этап четвертый. 2024-2025 учебный год.**

Корректировка стратегии по целевым ориентирам.

Обновление и уточнение параметров исполнения стратегии Оценка исполнения стратегии по целевым ориентирам.

Обновление и уточнение параметров исполнения стратегии на 2025-2030 гг.

## **Система управления реализацией стратегии**

Реализация стратегических целей возможна только при условии построения эффективной и современной модели управления.

Модель управления, отвечающая названным вызовам, должна обладать следующими основными характеристиками:

Вариативность — возможность применения различных подходов к управлению для различных типов деятельности.

Гибкость и динамичность — возможность оперативного принятия и реализации решений субъектами при повышении их полномочий и ответственности.

Эффективность и экономность — система управления должна отвечать целям по оптимизации расходов.

При построении целевой модели управления требуется принимать во внимание, что ее внедрение возможно только при успешном функционировании необходимой поддерживающей инфраструктуры, в частности системы планирования и управления эффективностью деятельности, системы управленческой информации, а также стандартов деятельности каждого сотрудника.

Постоянный фокус на достижении запланированных результатов и проверка соответствия полученных результатов плановым будут также обеспечены за счет дополнительных процедур мониторинга.

На ежемесячной основе будет проводиться мониторинг состояния проектов и программ.

На каждый календарный год будет определяться 5 наиболее приоритетных программ в рамках Стратегии, которые будут являться предметом особого внимания рассматриваться на заседаниях Наблюдательного совета. По результатам мониторинга будут приниматься решения об актуализации и внесении корректировок в соответствующие планы проектов.

## **Риски реализации стратегии**

Риск первый – предельная сложность подпроектов стратегии.

Риск второй – постоянное обеспечение управления результатами деятельности с учетом запроса и мнения сообщества.

Риск третий – построение эффективной организационной модели и пересмотр традиционных форм классно-урочной системы.

Риск четвертый – отсутствие запроса на перемены у большей части сообщества.

Риск пятый – финансирование подпроектов стратегии и создание целевого капитала.

Риск шестой – отсутствие производственной системы накопления знаний о реализации стратегий.

## **Оптимизация расходов**

Будет продолжена работа по оптимизации эффективности работы каждого сотрудника и повышению производительности труда.

Данные инициативы предусматривают в том числе повышение эффективности деятельности сотрудников и сокращение временных затрат учащихся, родителей за счет ускоренного роста поддерживающей среды и осознанности действий каждого участника.

Дополнительным источником оптимизации расходов будет сокращение времени для посещения разных организаций на одной территории путем интеграции по принципу единого образовательного (спортивного, творческого) пространства.

Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов особое внимание будет уделено созданию и развитию культуры бережливости.

В результате реализации программы оптимизации мы планируем сократить временные затраты учащихся, сотрудников и родителей по сравнению с 2021 годом на 20% и обеспечить рост количества индивидуальных маршрутов обучения школа-ВУЗ-профессия более чем в 2 раза.

### **Познавательная система школы (ПСШ)**

В рамках Стратегии 2025 познавательная система школы (ПСШ) принята как способ управления, основанный на вовлечении всех сотрудников в постоянное совершенствование нашей работы с применением инструментов бережливого обучения.

Планируется выстраивать работу с предприятиями малого бизнеса по подготовке квалифицированных кадров. За счет высвобождаемого времени сотрудников будут введены дополнительные ставки тьюторов, в задачу которых входит качественное сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов.

В рамках познавательной системы школы (ПСШ) планируется принять принцип нового подхода к совершению внутренних проверок качества с помощью «защиты от непреднамеренного вмешательства и ошибок».

Мы обучим принципам ПСШ более 50 сотрудников школы. Элементы ПСШ будут интегрированы в программы массового обучения, в том числе в программу для обучения представителей сообщества.

Краудсорсинг и инновации станут стандартами нашей работы. В школе будет запущена электронная «площадка идей», позволяющая любому сотруднику, ученику, члену сообщества принять участие в совершенствовании нашей работы.

Через пять лет ПСШ будет являться подходом к эффективной организации процессов обучения и станет основой преимуществ школы и её выпускников.

Процессы, т.е. логика работы школы будет подчинена максимально качественному формированию индивидуальной карьерной траектории учеников.

Система управления будет нацелена на достижение целей, анализ причин отклонения от целей и устранение отклонений.

Культура будет соответствовать ценностям, способствовать командной работе, открытому признанию ошибок как естественного следствия развития и постоянному совершенствованию во всех аспектах работы.

Качественный прорыв по четырём направлениям покажет, что мы достигли целевого видения:

1. Сотрудники позитивно вовлечены в реализацию ПСШ.
2. Личностно-развивающая образовательная среда способствует реализации улучшений. Мы перейдем к ситуации, когда выявление и устранение проблем станет делом каждого и будет поощряться, причем каждому сотруднику и ученику будет доступна инфраструктура и инструменты для решения проблем.
3. Подготовлена «критическая масса» сотрудников, которые обучены по программам ПСШ, обучили этим программам учеников и родителей.
4. Инновации и краудсорсинг стали естественной частью работы на всех уровнях. Созданы профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС) по всем направлениям работы с целью поиска новых идей, решений и обмена опытом по актуальным проблемам. Создадим базу лучших знаний и практик – обеспечим всем сотрудникам и учащимся доступ к накопленному опыту и лучшим практикам.