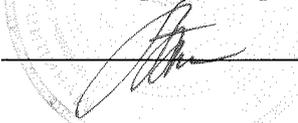




Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа №167

СОГЛАСОВАНА

Директор Департамента образования
Администрации города Екатеринбурга

И.В. Гумбатова

УТВЕРЖДАЮ

директор МАОУ СОШ № 167

Т.Ю. Ольшевская
Приказ № 97 от « 30 » августа 2024

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

муниципального автономного общеобразовательного учреждения
средней общеобразовательной школы № 167
на 2025-2029 учебные годы
«От успеха в школе – к успеху в жизни»

ПРИНЯТА

решением Педагогического совета
Протокол № 1 от « 30 » августа 2024

Введение

Программа развития (далее – Программа) является стратегическим документом, определяющим пути и основные направления развития Муниципального автономного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 167 (далее – МАОУ СОШ № 167 или школа) на период с 2025 года до 2029 года в логике современной государственной образовательной политики и с учетом потенциала саморазвития МАОУ СОШ № 167.

Программа подготовлена рабочей группой школы на основании самодиагностики. В программе отражены тенденции развития школы, охарактеризованы главные проблемы и задачи работы педагогического и ученического коллективов, представлены меры по изменению содержания и организации образовательного процесса. Развитие школы в данный период предполагает поиск путей и создание условий для личностного роста обучающихся, их подготовки к полноценному и эффективному участию в различных видах жизнедеятельности в информационном обществе.

Программа является инструментом управления, развитием образовательного процесса и МАОУ СОШ № 167 в целом. Она предназначена для систематизации управления развитием школы, а также разработки и реализации комплекса мер, направленных на достижение школой качества образования, адекватного запросам современного российского общества, уровню развития педагогической науки и меняющимся социально экономическим условиям; на становление демократического уклада школы как действующей модели гражданского общества. Настоящая программа определяет концепцию развития МАОУ СОШ № 167 и основные направления деятельности по её реализации.

**Раздел 1. Паспорт программы развития Муниципального автономного
общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 167
г. Екатеринбурга на 2025 - 2029 г.**

1.1. Основания для разработки и внесения изменений (правовые акты и иные документы)

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года"
- Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» (п. 4.4 паспорта национального проекта «Образование», утвержден Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16);
- Постановление Правительства РФ от 02.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 02.12.2019 № 649 «Об утверждении Целевой модели цифровой образовательной среды» (зарегистрирован 24.12.2019 № 56962);
- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации от 05.08.2020 № 882/391 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ» (зарегистрирован 10.09.2020 № 59764);
- Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.03.2022 № 678- р);
- Федеральная образовательная программа начального общего образования, утверждена Приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372;
- Федеральная образовательная программа основного общего образования, утверждена Приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370;
- Федеральная образовательная программа среднего общего образования, утверждена Приказом Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371;
- Приказ Министерства общего и профессионального образования Свердловской области от 30.03.2018 № 162-Д «Об утверждении Концепции развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 года»;
- Постановление Правительства Свердловской области от 30.08.2016 № 595-ПП «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально- экономического развития Свердловской области на 2016 – 2030 годы»;
- Постановление Правительства Свердловской области от 19.12.2019 N 920-ПП (ред. от 06.10.2022) "Об утверждении государственной программы Свердловской области "Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2027года";
- Постановление Правительства Свердловской области от 18.09.2019 № 588-ПП «Об утверждении стратегии развития образования на территории Свердловской области на период

до 2035 года»;

- Стратегический план развития Екатеринбурга до 2030 года, утвержденный Решением Екатеринбургской городской Думы от 25.05.2018 № 12/81 «О внесении изменений в Решение Екатеринбургской городской Думы от 10.06.2003 № 40/6 «О Стратегическом плане развития Екатеринбурга»;

- Постановление Администрации города Екатеринбурга № 2168 от 26.10.2020 «Об утверждении Муниципальной программы «Реализация молодежной политики и патриотическое воспитание граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2021 – 2025 годы»;

- Постановление Администрации города Екатеринбурга от 07.06.2022 № 1523 «Об утверждении Стратегического проекта «Екатеринбургское образование стандарт «Пять звезд»;

- Постановление Администрации города Екатеринбурга от 28.10.2022 № 3360 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы образования и создания условий для организации отдыха и оздоровления детей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2023 – 2027 годы».

1.2. Ответственные за разработку и реализацию Программы развития

Директор МАОУ СОШ № 167 Ольшевская Татьяна Юрьевна, заместители директора по учебно-деятельности: Куваева Татьяна Леонидовна, Шипилова Елена Анатольевна; заместитель директора по воспитательной работе Каюмова Людмила Александровна, заместитель директора по научно-методической работе Корякова Анна Александровна, заместитель директора по АХЧ Мязин Евгений Васильевич, представители педагогического коллектива, представители Совета родителей, Совет обучающихся, социальные партнеры.

1.3. Общие затраты и источники финансирования реализации Программы развития

Источниками финансирования реализации Программы развития являются бюджетные и внебюджетные средства.

Объём и источники финансирования мероприятий Программы подлежат ежегодному планированию и уточнению, при необходимости корректируются по итогам анализа эффективности реализации программы и уровня достижения запланированных результатов в пределах имеющихся бюджетных и внебюджетных средств.

1.4. Анализ сферы реализации Программы развития и характеристика проблем

Приоритетные направления современной стратегии развития российского образования представлены в концепции «Школа Министерства просвещения России», направленной на формирование единого образовательного пространства, обеспечивающего качественное доступное общее образование для каждого ребенка, укрепление единой воспитательной среды, ориентированной на формирование патриотизма, российской гражданской идентичности, обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования.

Стратегические приоритеты развития образования в регионе обозначены в концепции развития системы образования Свердловской области. «Процессы глобализации, становление новой экономики, базирующейся на знаниях и информационных технологиях, объективно выдвигают в качестве ключевого ресурса экономического роста и повышения благосостояния территории ее интеллектуально-образовательный потенциал. В этой связи система подготовки кадров приобретает стратегическое значение, становясь главным инструментом обеспечения высокой конкурентоспособности».

Ориентиры стратегии города Екатеринбурга в полной мере соответствуют приоритетам федеральной стратегической политики. Среди целевых векторов и задач обозначено «развитие многоуровневого непрерывного и мобильного, практико- ориентированного образовательного пространства города, интегрированного в российское и мировое информационное и образовательное пространство, обеспечивающего доступность и расширяющиеся возможности для формирования у всех поколений горожан современных образовательных, профессиональных компетенций и квалификаций».

Целевой ориентир развития образовательных организаций города Екатеринбурга сформулирован в Муниципальной программе «Развитие системы образования и создания условий для организации отдыха и оздоровления детей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2023-2027 годы» - «формирование сбалансированного образовательного пространства муниципального образования «город Екатеринбург», гарантирующего доступность, вариативность и качество общего и дополнительного образования, отдыха и оздоровления детей, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и горожан.

1.4.1. Анализ сферы реализации программы развития и характеристика проблемы

Программа развития МАОУ СОШ № 167 на период 2018-2024 гг. была ориентирована на решение задач государственной образовательной политики, отраженных в национальном проекте «Образование»: федеральных проектах «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность».

Реализация Программы развития в 2018-2024 гг. позволила достичь поставленной цели - развитие образовательной среды, обеспечивающей получение обучающимися школы современного качественного образования, способствующей успешной социализации и профессиональному самоопределению обучающихся.

Основными направлениями развития МАОУ СОШ № 167 в 2018-2024 гг. были:

- обеспечение доступного качественного образования в соответствии с требованиями ФГОС;
- повышение качества образования и успешности личностного самоопределения, самореализации и социализации обучающихся;
- развитие компетентности педагогов с учетом современных требований, профессиональных стандартов;
- оптимизация системы профессионального и личностного роста педагогических работников;
- совершенствование работы с детьми разного уровня возможностей и способностей;
- обеспечение информационной открытости образовательного процесса в целях привлечения социальных партнеров для обновления содержания образовательного процесса;
- расширение сферы использования информационных технологий в образовательном процессе;
- развитие системы социального партнерства и профориентационной работы, сетевое взаимодействие с образовательными организациями Екатеринбурга.

Анализ организации учебно-воспитательного процесса в МАОУ СОШ № 167 позволяет сделать выводы о том, что большая часть предшествующей Программы развития школы выполнена, в целом эффективно выстроены и реализуются процессы обучения, воспитания, управления.

Вместе с тем выявлен ряд проблем, которые необходимо учесть при разработке новой

Программы развития.

В результате реализации программы развития за период с 2018 по 2024 гг. в школе:

- образовательный процесс организован с учетом тенденций развития современного общества и рынка труда;
- созданы условия для развития различных сфер одаренности учащихся: интеллектуальной, творческой, лидерской. Это позволило 78% выпускникам успешно поступить в ведущие вузы города, страны и продолжить обучение по программам высшего профессионального образования;
- созданы условия для непрерывного образования:
 - профессиональное самоопределение в 8-9 классах через организацию предпрофильной подготовки обучающихся;
 - зачисление в 10 профильные классы осуществляется на основании образовательного рейтинга (индивидуального отбора);
 - обеспечение преемственности всех уровней образования;
 - дети с ослабленным здоровьем получали образование в форме домашнего индивидуального обучения;
 - разработаны и эффективно реализуются адаптированные образовательные программы для обучающихся с ОВЗ.

Анализ комплектования за 5 лет позволяет сделать вывод о приросте контингента обучающихся школы, что связано как с демографическими особенностями, так и с востребованностью образовательного пространства школы среди обучающихся и родителей (законных представителей) и открытием нового корпуса школы в 2022 году.

В 2018-2019 учебном году численность обучающихся - 1278; в 2023-2024 учебном году 1798 человек.

Согласно штатному расписанию, укомплектованность школы составляет 100%.

Педагогический коллектив стабилен, что способствует созданию делового микроклимата. Подбор и расстановка педагогических кадров соответствуют целям и задачам общеобразовательного учреждения и позволяют реализовывать выбранные учебные программы и планы. Квалификация педагогических кадров соответствует реализуемым образовательным программам. Своевременное освоение новых технологий в преподавании, творческий подход к делу позволяют коллективу добиваться стабильно качественных результатов в работе.

Образовательные результаты

Качество образовательной деятельности

Образовательная деятельность школы ориентирована на реализацию потенциальных возможностей обучающихся, удовлетворение индивидуальных склонностей, интересов, запросов.

Качество предметных результатов обучения соответствует уровню образования, что является результатом слаженной работы всего педагогического коллектива школы, учитывающего возникшие в прошлые годы недочеты и проблемы в учебной работе. Постоянно растущий уровень педагогических кадров, непрерывная система повышения квалификации, активизация работы методических объединений учителей-предметников и классных руководителей, система наставничества и обмена опытом привели к тому, что уровень качества обученности учащихся стал стабилен.

Качество образовательных результатов. Государственная итоговая аттестация 9 класс

Все учащиеся 9 классов школы успешно усвоили основную образовательную программу основного общего образования, в полном объеме выполнили учебный план, не имели академической задолженности, а также получили «зачет» по итоговому собеседованию.

В 2020 году ОГЭ не проводился в условиях, обусловленных мероприятиями, направленными на обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия населения и предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19).

По завершении учебного года с 2019-2022 все обучающиеся получили аттестат об основном общем образовании. В 2022-2023 и 2023-2024 гг. - 4 обучающихся оставлены на повторное обучение.

Следует отметить, что средний балл по школе по обязательным предметам на протяжении нескольких был стабильным: русский язык - 27 баллов, математика - 16 баллов.

Результаты выпускников по основным предметам подтверждают эффективность системы мониторинга качества знаний обучающихся, объективности школьной системы оценивания образовательных результатов. Качество ОГЭ по русскому языку и по математике составляет более 51 %.

Ежегодно выпускники 9-х классов показывают достаточно хорошие результаты качества обученности, свидетельствующие о качественной и системной подготовке учеников по следующим предметам: русский язык, обществознание, информатика, география, биология. При выборе предметов для сдачи ГИА выпускники 9 классов (порядка 60% обучающихся) выбирают те предметы, которые понадобятся им при сдаче ЕГЭ и выборе дальнейшего профессионального образования. Поэтому работа всего педагогического коллектива направлена на формирование осознанного выбора предметов, необходимых для дальнейшего образования и развития.

Перед педагогическим коллективом стоит задача по усилению ранней профориентационной работы с обучающимися 7-8 классов.

По одному выпускнику в 2022г., 2024 году сдавали ГИА в форме ГВЭ, успешно справились с государственной итоговой аттестацией и получили аттестат об основном общем образовании.

В 2022-2023 учебном году для выпускника с умственной отсталостью была предусмотрена итоговая (государственная) аттестация по трудовому обучению по профилю «столярное дело». Обучающийся с УО успешно справился с итоговой (государственной) аттестацией и получил свидетельство об обучении.

Государственная итоговая аттестация 11 классов

Все учащиеся 11 классов в полном объеме выполнили учебный план, не имели академической задолженности, а также получили «зачет» по итоговому сочинению.

Предмет	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Русский язык	71,13	68,19	71,72	69
Математика (профиль)	59,39	57,06	54,81	72
Обществознание	61,36	62,50	68	63
Физика	51,00	50,83	58	62
Английский язык	59,75	62,5	69	72
История	53,385	67,66	66	62
Литература	67,50	61,50	60	66
Биология	56,11	46,16	65	68

География	-	-	-	58
Информатика	62	55,35	64	65
Химия	41	47,42	72	56

Динамика результативности поступления в вузы отражает положительную тенденцию (88 % выпускников поступили в вузы), но вместе с тем результативность экзаменов 11-х классов показывает, что в 2023-2024 году произошла отрицательная динамика средних баллов по предметам: русский язык на 3 б., обществознание на 5 б., история на 4 балла, по химии на 16 б. Повысились средние баллы по предметам: математика (п) на 17 б., по физике на 4 б., по английскому языку на 3 б., по литературе на 6 б., по биологии на 3 б., по информатике на 1 б. Необходимо усиления внимания методобъединений к поиску новых образовательных технологий, обеспечивающих высокое качество усвоения знаний по предметам.

Результаты государственной итоговой аттестации выпускников основного общего и среднего общего уровня образования в школе подтверждают 100% соответствие уровня подготовки выпускников федеральным государственным образовательным стандартам.

Ежегодно по результатам ГИА в школе есть выпускники, сдавшие ЕГЭ по одному и более предметам на 80 и более баллов: английский язык, русский язык, обществознание, информатика, биология, химия, математика (профиль). В 2022-2023 учебном году 1 учащийся сдал экзамен по химии на 100 баллов, 2023-2024 учебном году - 100 баллов по литературе.

Результаты ГИА свидетельствуют о высоком уровне образовательных результатов у обучающихся, подтверждающих высокий уровень профессионального мастерства педагогов.

Количество медалей «За особые успехи в учении» и аттестатов «с отличием» за 9 класс:

Год	Количество медалей	Количество аттестатов с отличием
2019-2020	12	3
2020-2021	2	4
2021-2022	2	9
2022-2023	2	5
2023-2024	«За особые успехи в учении» 1 степени - 5 «За особые успехи в учении» 2 степени - 5	7

Прочность и надежность знаний, полученных в школе, подтверждают медалисты.

Для получения аттестата особого образца и медали выпускникам, кроме наличия итоговой отметки «пять» по всем предметам учебного плана предстояло получить на итоговой аттестации по обязательным предметам (русский язык и математика) не менее 70 баллов и минимальное количество баллов по предметам по выбору.

Успешной сдаче экзаменов обучающимися способствует освоение и активное внедрение в педагогическую деятельность педагогов школы современных образовательных технологий; внедрение в образовательный процесс новых учебных комплексов; разнообразие организации учебной деятельности обучающихся, обеспечивающее комфортные условия для обучения и развития обучающихся. Результаты государственной итоговой аттестации выпускников основного общего и среднего общего уровня образования в школе, подтверждают соответствие уровня подготовки выпускников требованиям ФГОС.

Ежегодно более 80% выпускников 11 классов (в 2024 году –88%) продолжают обучение по программам высшего профессионального образования, что говорит о высоком уровне подготовки выпускников в школе. Наблюдается положительная динамика доли выпускников, продолжающих образование в соответствии с профилем обучения в школе: в 2021 году 70% обучающихся от общего числа выпускников продолжили профильное обучение, в 2022 – 72%, в 2024 – 88%. Что говорит о целенаправленной работе по профориентации и повышению степени осознанности выбора профильного обучения.

Результатом складывающейся системы работы педагогического коллектива стали не только оптимальные учебные результаты, но и формирование метапредметных учебных компетенций, что подтверждается массовым участием в предметных олимпиадах, начиная с начальной школы, победами в олимпиадах и конкурсах разного уровня.

Важным направлением образовательной деятельности является работа над формированием функциональной грамотности, так как это, прежде всего, способность применять все полученные в процессе учебы и жизни знания для решения повседневных задач, успешно функционировать в современном обществе.

Достижения учащихся в олимпиадах и конкурсах

Результатом реализации складывающейся системы работы педагогического коллектива стали не только оптимальные учебные результаты, но и положительная динамика формирования метапредметных учебных компетенций у обучающихся, что подтверждается участием в предметных олимпиадах, начиная с начальной школы, победами в олимпиадах разного уровня.

Всем обучающимся предоставляется возможность принять участие в олимпиадах, независимо от уровня учебных возможностей. Количество участников Всероссийской олимпиады школьников (ВСОШ) на школьном уровне увеличивается каждый год, что связано с желанием определить собственный уровень знаний по отдельным предметам. Обучающиеся традиционно принимают участие в олимпиадах по 16 предметам из 24. В 2022-2024 гг. в школьном этапе ВСОШ приняли участие 86% обучающихся 4-11 классов, что на 24% больше, чем в 2020 году.

Наблюдается увеличение результативности участия обучающихся в муниципальном этапе ВСОШ и, как следствие, повышение количества призеров и победителей. Так, в 2020 году количество участников - 89, победителей и призеров - 29. В 2022 году количество участников - 106, количество победителей и призеров - 37. В 2023 году количество участников -151, количество победителей и призеров - 47.

На региональном уровне в 2020 г. количество участников - 3, призеров - 2: биология, экология: 2021 г. количество участников - 3, из них 1 - призер по ОБЖ; в 2022 г. количество участников - 6, из них 3 призера по ОБЖ, географии, астрономии, В 2023 г., количество участников - 10, из них 2 призера по ОБЖ, астрономии.

Традиционным для школы является участие в научно-практических конференциях, Всероссийской олимпиаде школьников, интернет-олимпиадах, конкурсах центра «Одаренность и технологии» г. Екатеринбурга и «Золотого сечения» Свердловской области, творческих и спортивных мероприятиях.

Активность учащихся школы в участии в конкурсах и олимпиадах заметно выросла: в 2019-20 уч.г. – 62%, в 2020-21 году – 71% учащихся приняли участие в конкурсах и олимпиадах, в 2021-22 г – 77% обучающихся, в 2022-24 г. – 86%.

Учащиеся школы ежегодно являются активными участниками городских, региональных, Всероссийских соревнований инженерно-технической направленности:

2020г.: Всероссийский конкурс «ЮНК-Урал» - 3 место; конкурс инновационных технико-образовательных проектов обучающихся «УРАЛ-ИННОВА», номинация «Безопасность жизни-главное» - 1 место; Отборочный этап Всероссийской олимпиады по 3D моделированию в номинации «Наставничество» - 2 место; Отборочный этап Всероссийской олимпиады по 3D моделированию в номинации «Художественное рисование» 10+ - 3 место; VIII Открытый региональный чемпионат «Молодые профессионалы WorldSkills», компетенция «Изготовление прототипов-юниоры» - 3 место; VIII Открытый региональный чемпионат «Молодые профессионалы WorldSkills», номинация «Изготовление прототипов - юниоры» - 3 место; VIII Открытый региональный чемпионат «Молодые профессионалы WorldSkills», компетенция «Электроника» - 2 место.

2021г.: Семихатовские чтения «Роботология» (Россия) - 1 место; IX открытый региональный чемпионат «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) Свердловской области «Электроника» - 1 место; Региональный отборочный этап Всероссийской Олимпиады по 3D-технологиям «Объемное рисование» - 1 место; ЮниорПрофи Корпорации ББ - 2 место; «Юниор Профи Электроника» (регион) - 1 место; ЮниорПрофи Прототипирование-10 - 3 место.

2022 г.: Всероссийский конкурс научно-технологических проектов «Большие вызовы» - 3 место; WorldSkills, направление «Ремонт и обслуживание холодильных установок» - 1 место (Россия); Фестиваль научно-технического творчества «3D Фишки» (регион) - 2 место; «Юниор Профи Корпорации ББ» (регион) - 3 место; «Юниор Профи Электроника» (регион) - 2 место.

2023 г.: Олимпиада по 3D-технологиям «3D-Art 9-11» (регион) - 3 место; ПРОФЕССИОНАЛЫ «Изготовление прототипов» (регион) - 2 место; ПРОФЕССИОНАЛЫ «Лазерные работы на станках с ЧПУ» (регион) - 3 место; ПРОФЕССИОНАЛЫ «Фрезерные работы на станках с ЧПУ» (регион) - 3 место.

2024 г.: Всероссийский конкурс научно-технической направленности «Большие вызовы» (Победитель); открытый конкурс «Образовательные технологии Яндекса» (призер); конкурс ИТ-проектов, направленных на решение образовательных и социальных задач в рамках сетевой межрегиональной олимпиады «Молодежный IT-акселератор ЮнИТ Урал» -1 место.-; Всероссийский кейс чемпионат школьников по экономике и предпринимательства- Диплом победителя; конкурс проектных работ школьников в рамках Уральской проектной смены СИРИУС- призер; Олимпиада по 3D технологиям (региональный этап) 3D 5-6 класс 2 место, ART 3-4 класс – 3 место, ART 9-11 класс – 3 место; Всероссийская олимпиада по анализу данных DANO (отборочный этап) – призер; региональный конкурс «ЮНИТ-Урал 2024» - 1 место; городской конкурс «ЗИК 3 D» - 1 место; «Профессионалы» - 10 кл. компетенция «Цифровая метрология» (юниоры) 2 место (регион); «Холодильная техника и системы кондиционирования» (юниоры) – 1 и 2 место.

Учащиеся школы ежегодно являются победителями и призерами НПК на городском уровне.

Результаты участия учащихся в конкурсе «Большая перемена» в 2021 г.: призер - ученица 9 класса; 2022 г.: призер - ученица 10 класса, 2023- полуфиналисты и финалисты – 3 человека: призеры 10 класс –ученица 11, 8-9 класс – 2 человека.

Исходя из ожидаемых результатов программы развития за период 2018-2023 гг., можно сделать вывод о повышении интереса обучающихся к интеллектуальным конкурсам, конференциям и олимпиадам за данный период.

Учет потребностей обучающихся, запросов родителей и законных представителей требует

решения проблемы разработки новых программ дополнительного образования, расширения материально-технической базы для их реализации, подбора и удержания кадров, стимулирования труда педагогов, развития сетевого взаимодействия с организациями дополнительного образования, расположенными в нашем микрорайоне.

Особенно остро данная проблема актуальна для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, количество которых в школе за последние 3 года увеличилось с 7 до 76. Отчасти проблема решается за счет реализации курсов внеурочной деятельности, где требуется модернизация материально-технического оснащения коррекционных программ, реализуемых в рамках АООП НОО и АООП ООО.

Воспитательная деятельность

Целью воспитательного процесса в школе в условиях системно-деятельностного подхода является создание условий для личностного развития, самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде.

Данная цель ориентирует педагогов не на обеспечение соответствия личности ребенка единому стандарту, а на обеспечение позитивной динамики развития его личности.

МАОУ СОШ № 167 является Городской методической площадкой муниципальной системы молодежной политики Екатеринбурга по направлению «Формирование у молодежи гражданско-патриотической позиции» (Распоряжение от 24.02.2021 № 9/46/38).

Направления внеурочной деятельности в 2020-2024 гг.:

Направление	Реализуемые программы
Спортивно-оздоровительное	легкая атлетика, пожарно-прикладной спорт
Общекультурное	театральная студия «Фейерверк», хореографический ансамбль, вокальный ансамбль, кружок «Рукодельница»
Гражданско-патриотическое	патриотические отряды «Надежда России», «Патриот»
Общеинтеллектуальное	«Шахматы», «Лазерные установки с ЧПУ», «Электроника и схемотехника», «Холодильные установки»
Социальное	Агитбригада ЮИД

Необходимо в полной мере использовать потенциал инновационной деятельности школы для поддержки конструктивной активности обучающихся, личностного саморазвития и патриотического воспитания.

Образовательный ценз педагогических работников:

Средний возраст педагогических работников - 43 года.

- 57 педагогов (75 %) имеет высшее образование, 19 педагогов (25%) имеют среднее профессиональное образование;
- имеют первую квалификационную категорию 24 педагога (31,5 %), высшую квалификационную категорию - 30 человек (39,4 %), не имеют квалификационной категории 22 человека (29,1%), которые являются молодыми специалистами и вновь пришедшими педагогами. На протяжении последних трех лет уровень категорийности педагогов школы повышается.

За последние три года в школу пришло 12 молодых специалистов.

Повышение квалификации осуществляется согласно перспективному плану повышения квалификации. Анализ банка данных за 5 лет показал, что количество учителей, прошедших курсовую переподготовку, составляет 100%.

Повышение квалификации осуществляется согласно перспективному плану повышения квалификации. Анализ банка данных за 5 лет показал, что количество учителей, прошедших курсовую переподготовку, составляет 100%.

За последние два учебных года наблюдается рост активности педагогов в повышении квалификации через дистанционные формы обучения.

О высоком уровне профессионализма педагогических кадров свидетельствуют следующие результаты:

- 7 педагогических работников имеют звание «Ветеран труда»;
- 14 педагогов награждены Почетной грамотой Министерства образования РФ;
- 2 - Знак «Почетный работник общего образования»;
- 2 - Знак «Отличник народного просвещения РСФСР (СССР)»;
- 1 - Знак «Отличник ПТО РСФСР»;
- 17 педагогов награждены Областными наградами (Почетные грамоты Правительства Свердловской области, МОПОСО, Губернатора).

В школе особое внимание уделяется представлению и распространению опыта работы на семинарах, научно-практических конференциях различного уровня. За последние пять лет на базе школы педагогами было проведено 29 семинаров районного, городского уровней.

Педагоги школы активно делятся своим опытом инновационной научно-методической деятельности в различных публикациях по вопросам актуальных проблем современного образовательного процесса, научно-методической деятельности педагогов в условиях развития системы образования г. Екатеринбурга.

В течение периода реализации программы развития 2019-2024 гг. МАОУ СОШ № 167 является:

- Городским опорным центром по программе «Толерантность - путь к миру» (по программе Международной школы «ЯД Вашем») (Распоряжение от 16.10.2017 № 2270/46/36).
- Городской инновационной площадкой по направлению «Эффективные модели осуществления внеурочной деятельности в общеобразовательной организации на уровнях основного общего и среднего общего образования, в том числе с применением сетевых форм реализации образовательных программ» (Распоряжение от 02.11.2018 №2799/46/36).
- Городской методической площадкой муниципальной системы молодежной политики Екатеринбурга по направлению «Формирование у молодежи гражданско-патриотической

позиции» (Распоряжение от 24.02.2021 № 9/46/38).

- MAOY COII № 167 входит в состав центров и клубов ЮНЕСКО Урало-Сибирской Федерации ассоциаций.

Анализ динамики изменения кадрового потенциала школы показывает, что в последние годы наметилась тенденция омоложения педагогического коллектива. Деятельность администрации в направлении омоложения кадрового потенциала гармонично сочетается с политикой сохранения в составе педагогического коллектива зрелых педагогов, обладающих готовностью к передаче профессионального опыта молодым учителям.

В программе развития необходимо предусмотреть направление по совершенствованию системы профессионального роста педагогических работников посредством создания условий для закрепления молодых специалистов, обновления содержания, форм и способов непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов школы в соответствии с НСУР, создания соответствующей инфраструктуры профессионального развития педагога.

Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности

С каждым годом меняется облик школы – мы стремимся, чтобы каждый ее уголок был не просто комфортным для пребывания, а становился современным образовательным пространством, обеспечивающим обучающимся и воспитанникам пробы себя, своих возможностей, интересов, появление опыта самостоятельности принятия решений в разных сферах деятельности.

В Школе оборудованы 63 учебных кабинета, 62 из них оснащены современной мультимедийной техникой, в том числе:

- 5 компьютерных классов;
- 2 мастерские для мальчиков;
- 2 кабинета технологии для девочек;
- 5 спортивных залов;
- 2 актов зала;
- 2 столовых;
- пришкольная территория - 23332 кв. метров;
- спортивные площадки - 5471 кв. метров.

В новом корпусе школы современные кабинеты и помещения, оборудованные мобильной мебелью, зонированные пространства для различных видов деятельности (индивидуальной и групповой), инновационным техническим оборудованием - все это обеспечивает наличие комфортных условий для качественной организации образовательного процесса и профессионального самоопределения.

Образовательное пространство, ориентированное на достижение нового качества общего образования, которое обеспечивается в том числе и за счет использования информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе, позволяет сделать урочные и внеурочные виды деятельности более наглядными и интенсивными, активизирует мыслительные процессы, способствует реализации личностно- ориентированного и дифференцированного подхода в обучении, в том числе и в удаленном режиме.

В школе развивается материально-техническая база и информационная инфраструктура, формируется ИКТ-насыщенная образовательная среда. Все учебные кабинеты оборудованы рабочим местом педагога, 100% кабинетов оборудованы мультимедийными досками или проекторами, обеспечены высокоскоростным интернетом, а так же наличие локальной сети

беспроводной сети Wi-Fi (зона покрытия 90%), позволяющей объединить и систематизировать внутришкольные информационные ресурсы, обеспечить беспрепятственный доступ в Интернет любому пользователю с его рабочего места.

Функционирование официального сайта, ведение группы в социальных сетях, переход на ФГИС «Моя школа» повысили уровень открытости, уровень ответственности перед всеми субъектами образовательного процесса.

Пандемия ускорила процесс освоения и применения участниками образовательных отношений технологий дистанционного обучения и использования цифровых образовательных ресурсов. В 2020 году 100% педагогов школы №167 освоили базовый уровень владения цифровыми технологиями, технологиями он-лайн обучения. Школа создала необходимые технические условия для организации образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения. Все педагоги используют в образовательном процессе цифровые образовательные платформы. 98% учителей владеют персональным компьютером на уровне продвинутой или уверенной пользователь. Все обучающиеся с ОВЗ, дети-инвалиды, в том числе обучающиеся на дому, имеют возможность участвовать в образовательном процессе с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Ожидаемый результат реализации подпрограммы «Цифровая образовательная среда» – создание современной и безопасной цифровой образовательной среды посредством введения цифровых технологий и технологий онлайн обучения, обеспечивающих высокое качество и доступность образования на всех уровнях общего образования, в том числе для детей с ОВЗ, достигнут.

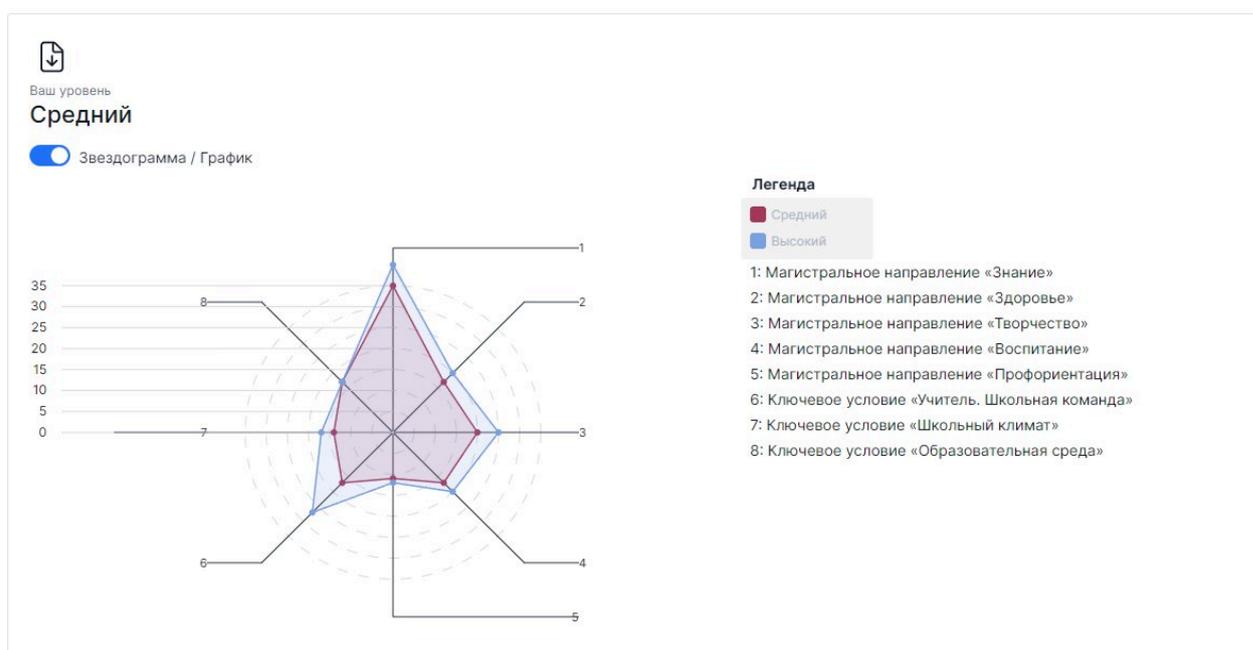
Для обеспечения безопасного нахождения обучающихся и сотрудников установлена система контроля доступа, видеонаблюдение - внешнее и внутреннее, для соблюдения норм пожарной безопасности – современная система дымоудаления.

Для перемещения инвалидов-колясочников создана доступная среда на территории и внутри здания: отсутствие порогов, широкие проемы, оборудованы специальные санитарно-гигиенические помещения, имеется лифт. На каждом этаже здания имеются кнопки вызова помощника.

Администрация школы продолжает работу по оснащению школы техническими средствами обучения и учебно-наглядными пособиями. Материально-техническая база школы достаточна для осуществления образовательного процесса в соответствии с реализуемыми основными общеобразовательными программами.

Основания для разработки программы развития

В 2024 г. педагоги школы № 167 приняли участие в самодиагностике на основе принципов управления качеством образования в рамках проекта «Школа Минпросвещения России».



Результаты самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России» помогли определить исходное состояние школы при вхождении в федеральный проект, соотнести с проектом основные ориентиры развития школы № 167, а также получить информацию, необходимую для принятия управленческих решений. На основе данных самодиагностики с учетом основных тенденций развития системы образования муниципального образования «город Екатеринбург» и по итогам SWOT-анализа разработаны подпрограммы настоящей Программы развития.

Подраздел 2. SWOT-оценка актуального состояния внутреннего потенциала

Факторы, обеспечивающие развитие Школы	Оценка внутреннего потенциала Школы		Оценка перспектив развития Школы в соответствии с изменениями внешнего окружения	
	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Благоприятные возможности (O)	Угрозы, риски (T)
Кадровое обеспечение Школы	Сочетание профессионалов и молодых педагогов для полезного взаимодействия в профессиональной деятельности. Благоприятный психологический климат в коллективе. Высшее и среднее специальное педагогическое образование работников	Инертность отдельных педагогов в принятии новых технологий. Эмоциональное выгорание педагогов в связи с увеличением объёма работы.	Повышение квалификации педагогов на разных уровнях. Внедрение разных форм повышения квалификации, в том числе становление школы как самообучающегося профессионального сообщества.	Недостаточная эффективность качества повышения квалификации.
Система управления Школой	Создана управленческая команда - команда единомышленников.	Сильная зависимость от решения администрации и недостаточно высокая включённость педагогического коллектива в работу внутренней системы оценки качества образования.	Возможность использования потенциала органов общественного управления Совета родителей, Совета обучающихся. Внедрение электронных систем управления и электронного документооборота.	Несовершенство механизмов реализации.

Качество образования	Выполнение муниципального задания в пределах допустимых значений. Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей обучающихся.	Высокая степень дифференцированности результатов образования учащихся по итогам проведения ЕГЭ, ОГЭ, ВПР. Низкий уровень мотивации отдельных обучающихся к получению качественного образования.	Изменение содержания качества образования в соответствии с требованиями международных исследований предполагает усиление самостоятельной работы обучающихся по обеспечению высоких результатов.	Потребность усиления индивидуальной составляющей в образовании ребёнка должна быть обеспечена ростом профессионального мастерства педагога.
Материально-техническая база	Современная материальная база, постоянно обновляемая	Недостаточность бюджетных средств не позволяет в необходимом объёме модернизировать материальную базу.	Поддержка инициатив на уровне города	Несовершенство механизма закупок. Недостаток времени для осуществления задуманного
Разнообразные формы сотрудничества с родителями	Разнообразные формы сотрудничества с родителями.	Низкая вовлеченность части родителей в образовательную деятельность, обусловленная несформированностью у них компетенции ответственного родительства	Активность и желание родителей взаимодействовать со школой	Социальные изменения, приводящие к новым проблемам взаимодействия с родителями как социальными партнёрами
Внешние связи Школы	Наличие социального партнерства в образовательном пространстве школы.	Незаинтересованность возможных партнеров.	Возможность выстраивать сотрудничество с предприятиями и бизнес структурами, расположенными на территории района, города.	Недостаточная эффективность взаимодействия школы с учреждениями системы СПО, ВПО.

<p>Технологическое и информационное обеспечение деятельности. Использование технологий дистанционного обучения</p>	<p>Позитивный опыт реализации индивидуальных учебных планов для обучающихся, находящихся на домашнем обучении, дистанционного образования в плане развития ученической самостоятельности и ответственности.</p>	<p>Преобладание в деятельности педагогов традиционных образовательных технологий, ориентированных на групповое обучение учащихся, что приводит к получению низких результатов обучения у отдельных обучающихся.</p>	<p>Использование современных технологий в образовательном процессе позволит индивидуализировать обучение и повысить его практико-ориентированность.</p>	<p>Сдерживание развития вариативности форм обучения (очное, дистантное, семейное и др.) приводит к снижению личной заинтересованности обучающихся в результатах образовательной деятельности.</p>
<p>Психолого-педагогические просвещение. Создание кибербезопасной школьной среды</p>	<p>Система психолого - педагогического просвещения и мониторинга способствуют повышению знаний человека о человеке и выявлению проблем. Надежная работоспособность системы контентной фильтрации, регулярное обновление баз антивирусной защиты.</p>	<p>Профилактика компьютерной зависимости и негативных явлений в виртуальной среде не приносит запланированных результатов</p>	<p>Создание Модели системного психолого-педагогического просвещения и профилактики компьютерной зависимости и негативных явлений в виртуальной среде.</p>	<p>Увеличение доли обучающихся с компьютерной зависимостью, отсутствии профессиональных умений педагогов целенаправленно работать с этими группами детей.</p>

SWOT-анализ позволяет выделить приоритетную стратегию развития образовательной системы школы до 2029 года – организованный переход, эффективное внедрение и качественная объективная оценка результатов освоения федеральных государственных образовательных стандартов на основе устойчивого развития образовательной среды и сотрудничества всех участников образовательных отношений. Проведенный SWOT-анализ выявил, что внешние возможности и риски не являются определяющими в развитии образовательной системы школы. Стратегия развития ориентирована на внутренний потенциал развития школы и на применение инновационных технологий в управлении и обучении.

SWOT- анализ внешней среды

Для анализа макросреды в современном менеджменте используется PEST анализ (STEP - анализ), он представлен в таблице.

PEST- анализ тенденций, имеющих существенное значение для разработки стратегии развития ОУ.

Политика	Экономика
<ul style="list-style-type: none"> - ФГОС определяет новые требования к образовательным результатам школьников, в том числе предметные, метапредметные, личностные; - глобализация системы образования, проект «Глобальное образование»; - высокий уровень всероссийской и международной оценки качества образования; - конкуренция школ города 	<ul style="list-style-type: none"> - экономическая ситуация в стране; - инновационное развитие экономики, рост конкуренции; - формат финансирования школ; - необходимость и актуальность развития внебюджетной сферы ОУ
Социум	Технологии
<ul style="list-style-type: none"> - демографический рост в стране; - общественный запрос на развитие системы дополнительного образования; - высокая требовательность к системе образования жителей города; - нестабильность доходов семей в связи с кризисной ситуацией; - переход к информационному обществу, значительное расширение масштабов межкультурного взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> - информатизация образования; - развитие IT; - открытость образовательных учреждений; - широкий спектр ресурсов сети Интернет для системы образования; - электронный журнал.

Анализ макросреды определяет необходимость разработки стратегии с учётом актуальных требований к системе образования, в частности, можно выделить:

- создание единого образовательного пространства общего и дополнительного образования в школе для детей с разными образовательными возможностями, возможностями здоровья;
- необходимость эффективного управления ресурсами школы, оптимизация затрат;
- учёт демографического роста для оптимизации наполняемости здания школы, при проектировании деятельности на ближайшие годы;
- мониторинг удовлетворенности школьников и родительской общественности образовательными услугами школы, анализ запросов;
- повышение квалификации педагогов в соответствии с требованиями профстандарта педагога, ФГОС;
- развитие системы дополнительного образования с учётом актуальных направлений;
- организация образовательного процесса с использованием возможностей социокультурного, образовательного пространства города.

РАЗДЕЛ 2. СУЩНОСТЬ И ОКРУЖЕНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

2.1. Проблема

Формулировка проблемы	Имеющийся на данном этапе развития Школы уровень эффективности, вариативности и качества образования соответствует среднему уровню освоения модели «Школа Минпросвещения России»
Целевые группы	Обучающиеся МАОУ СОШ № 167, законные представители, педагоги, администрация
Последствия нерешения проблемы	Для педагогов и администрации: стагнация развития, и, как следствие, отрицательная динамика результатов, отсутствие личного профессионального развития. Для обучающихся и их законных представителей: невозможность получения качественного образования; снижение удовлетворенности образовательными услугами и, как следствие, поиски альтернативных форм получения образования; отсутствие возможностей для реализации индивидуальных образовательных потребностей.
Последствия решения проблемы	Качественные изменения школы с позиций организации личностно-ориентированной образовательной среды. Для педагогов и администрации: овладение современными профессиональными компетенциями позволит в полной мере реализовать их личностный потенциал. Для обучающихся и их законных представителей: полученные знания и функциональная грамотность позволят реализовать личностные планы последующего образования и трудовой деятельности, обеспечит развитие способностей, высокую активность и успешность в жизни.

2.2. Цель Программы развития

Создание оптимальных условий для получения обучающимися качественного образования, сохранения здоровья, успешной самореализации в различных видах деятельности и осознанного выбора будущей профессии.

2.3. Задачи и планируемые результаты Программы развития

Задачи:

1. Повышение конкурентоспособности образования посредством обновления содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ, вовлечения всех участников системы образования (обучающиеся, педагоги, родители (законные представители), за счет обновления материально-технической базы Школы.
2. Создание условий для обеспечения доступности воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности путём обновления содержания и методов здоровьесберегающей индивидуализации образования, поддержки одарённых детей и детей с ОВЗ.
3. Обновление информационно-коммуникационной инфраструктуры Школы путём создания современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся всех уровней.
4. Обеспечение непрерывного характера профессионально личностного развития педагогических кадров путём внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников.

2.4. Приоритетные направления деятельности

1. Улучшение качества образования, соответствующего требованиям ФГОС, через совершенствование форм, методов, технологий обучения, учебно- методического обеспечения, обновление содержания предметных областей, способствующего развитию функциональной грамотности школьников.
2. Совершенствование системы работы с талантливыми детьми и детьми разного уровня возможностей и способностей направленной на их самоопределение и профессиональную ориентацию.
3. Создание условий для внедрения современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся, путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров.
4. Формирование, обучение и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, способного эффективно реализовать Программу развития и образовательные программы разных уровней образования, совершенствование системы наставничества, как возможности профессионального развития педагогов.
5. Организация психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям школьников для повышения их педагогической компетентности и формирование условий для успешного взаимодействия с родителями в организации жизни школы.

2.5. Показатели и ожидаемые результаты реализации Программы

1. Повышение результативности и качества образования:
 - количество обучающихся, освоивших образовательную программу соответствующего уровня в полном объеме (100% обучающихся);

- положительная динамика качества обучения (увеличение доли обучающихся, успевающих на «4» и «5» - 53%);
- наличие карт (инструментария) мониторинга образовательных результатов в соответствии с требованием ФООП общего образования, позволяющего фиксировать положительную динамику личностных, метапредметных, предметных результатов образования;
- реализация модели проектной и исследовательской деятельности;
- положительная динамика участия обучающихся в муниципальных, региональных конкурсах и мероприятиях, обеспечивающих участие в среднесрочных программах развития образования Екатеринбурга и Свердловской области (не менее двух в год);
- увеличение доли обучающихся, сдающих ОГЭ и ЕГЭ от 70 баллов и выше- до 30% на параллели;
- реализованная модель профориентации, которая позволяет сделать осознанный выбор индивидуальной образовательной траектории 100% выпускников уровня основного общего образования;
- повышение доли обучающихся, участвующих в предметных олимпиадах, конкурсах и соревнованиях до 54%;
- повышение доли обучающихся и родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством образования и образовательным результатом до 95%.

2. Успешное функционирование воспитательной системы школы:

- положительная динамика социальной активности обучающихся, увеличение доли обучающихся, участвующих в ученическом самоуправлении, социальных проектах, волонтерском движении до 60 %;
- отсутствие в школе антиобщественных проявлений со стороны обучающихся, негативных социальных явлений;
- вовлеченность родителей, обучающихся в образовательную и воспитательную деятельность школы (доля участников - до 35%), появление новых форм взаимодействия и сотрудничества;
- наличие школьного уклада жизни, который позволяет формировать осознанное нравственное поведение обучающихся, рост уровня воспитанности на уровне основного общего образования на 10-15%; на уровне среднего общего образования на 15-20%;
- увеличение доли педагогов, реализующих индивидуальные и групповые инновационные проекты, направленные на социальное и общекультурное развитие обучающихся (70%);
- участие обучающихся в системе внеурочной деятельности и дополнительного образования за счет расширения форм внеурочной деятельности и спектра дополнительных образовательных услуг - 47%;
- увеличение доли обучающихся и родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством воспитательной работы до 95%.

3. Сохранение и улучшение здоровья обучающихся, их эффективное физическое развитие:

- рост доли обучающихся, активно участвующих в спортивной жизни школы до 55%;
- реализация программы сдачи норм ГТО обучающимися;
- эффективное функционирование системы мониторинга, позволяющей делать выводы об индивидуальной динамике здоровья обучающихся, эффективности мероприятий по оздоровлению;
- повышение доли обучающихся и родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством здоровьесберегающей среды школы - 100%;
- увеличение доли педагогов, повысивших свою квалификацию в области работы по формированию культуры безопасного и здорового образа жизни- 65%.

4. Саморазвитие и профессиональное совершенствование представителей педагогического коллектива:

- повышение квалификации педагогов в области использования современных образовательных технологий, увеличение доли педагогов, использующих исследовательски и проектные технологии до 90%;

- рост числа публикаций и других способов трансляции педагогического опыта (не менее 30% ежегодно от общего числа учителей), результативность участия педагогов в профессиональных конкурсах (не менее 2 человек ежегодно);

- увеличение доли педагогов, способных выполнять функции консультанта, наставника, эксперта (не менее 30% ежегодно от общего числа учителей).

Раздел 3. Технология реализации Программы развития

3.1. Перспективы развития школы

Обеспечение качественного общего и дополнительного образования в соответствии с ФГОС и с учетом потребностей и равенства стартовых возможностей разных категорий учащихся – главный ориентир развития школы № 167 на 2025-2029 гг.

Определены следующие направления деятельности, которые позволят выйти на следующий уровень развития образовательной организации.

Обеспечение доступности и вариативности качественного образования. Совершенствование системы управления качеством образования, в т.ч. ВСОКО.

Обеспечение соответствия материально-технического оснащения образовательного процесса требованиям ФГОС, совершенствование лицейской информационно-образовательной среды.

Развитие системы воспитания в соответствии с потребностями государства и общества.

Развитие системы наставничества. Развитие кадрового потенциала.

Расширение сетевого взаимодействия с образовательными организациями общего образования, СПО и ВПО, а также учреждениями культуры и спорта.

Ориентиры определены с учетом ресурсного состояния МАОУ СОШ № 167.

В образовательной организации работает высокопрофессиональный педагогический коллектив. Образовательная программа ориентированы на реализацию актуальных задач общего образования и удовлетворение образовательных запросов субъектов образовательных отношений.

В школе созданы безопасные комфортные условия, а также образовательная и воспитывающая среда с оптимальными условиями к формированию личности гражданина России в соответствии с требованиями государства.

Образовательный процесс является совокупностью учебной и внеурочной деятельности, а также воспитательной работы, направленных на достижение результатов в соответствии с ФГОС соответствующего уровня образования.

Ресурсами достижения достойного качества образования в МАОУ СОШ № 167 являются:

- развитие сетевого взаимодействия для реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ;
- расширения перечня дополнительных образовательных услуг;
- развитие предпрофильного и профильного обучения;
- участие в районных и городских проектах, районных и городских ресурсных центрах по разной тематике;
- существующая современная и безопасная цифровая образовательная среда, обеспечивающая качество и доступность общего образования для разных категорий учащихся;
- формирование цифровой компетенции обучающихся и педагогов;
- участие в чемпионатах профессионального мастерства «Молодые профессионалы»;
- формирование финансовой грамотности, проектной, исследовательской компетентности;
- создание условий для реализации обучающимися личностного потенциала в соответствии с образовательными потребностями и возможностями, проектирование индивидуального образовательного маршрута, создание вариативных условий для развития одаренных детей, детей, испытывающих дефициты в обучении, детей с ОВЗ, в том числе находящихся на домашнем обучении;
- развитие системы внеурочной деятельности, системы дополнительного образования;
- развитие волонтерского движения;
- развитие РДДМ и «Орлята России»;
- развитие наставничества;
- создание условий для непрерывного повышения квалификации, участия педагогов в национальной системе профессионального роста.

3.2. Стратегические проекты Программы развития

Программа развития школы № 167 на 2025-2029 гг. строится с учетом общих тенденций развития системы образования. Кроме того, Программа ориентирована на решение задач государственной образовательной политики, отраженных в Национальном проекте «Образование», а также эталонную модель общенациональной школы будущего «Школа Минпросвещения России», соответствующей единым требованиям к образовательной среде, школьному климату, организации образовательной, просветительской, воспитательной деятельности, достигающей определенных результатов и показателей деятельности, которые измеряются едиными общенациональными процедурами. Программа развития состоит из взаимосвязанных проектов, ориентированных на эффективное функционирование, устойчивое развитие образовательной организации, в соответствии с ориентирами, описанными в проекте «Школа Минпросвещения России»:

- Современная школа»
- «Успех каждого ребёнка»
- «Информатизация образовательного процесса»
- Учитель будущего»
- «Современный родитель»

По каждому из проектов создаются рабочие группы и определяются ответственные за реализацию.

Общее руководство всей Программой осуществляется администрацией школы и Педагогическим советом школы с учетом мнения Совета родителей и Совета обучающихся.

Достижение целей Программы развития предполагается посредством реализации ряда взаимосвязанных проектов, включением всех участников образовательного процесса в реализацию Программы, созданием системы диагностики и контроля реализации Программы развития.

Администрация школы ежегодно подводит итоги выполнения Программы на заседаниях Педагогического совета, выявляет и анализирует приоритетные направления развития, промежуточные результаты ее выполнения на заседаниях школьных методических объединений, классных родительских собраниях, в средствах школьной информации.

Проект «Современная школа»

Цель проекта: повышение качества образования посредством обновления содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ за счёт обновления материально-технической базы школы, вовлечения всех участников образовательного процесса в развитие системы образования.

Участники проекта: администрация школы, педагогические работники, учащиеся, родители (законные представители).

Содержание деятельности		Сроки
Задача 1. Обновление содержания общеобразовательных программ в соответствии с ФГОС третьего поколения, совершенствование форм, технологий и учебно-методического обеспечения образовательной деятельности.		
1	Обновление содержания программ, в т.ч. адаптированных в связи с реализацией новых ФГОС третьего поколения, а также с позиции интеграции предметов и преемственности уровней образования	2024

2.	Разработка новых дополнительных общеразвивающих программ, направленных на организацию работы с одарёнными детьми на основе построения индивидуальных образовательных траекторий с учетом изменений в технологических и организационно-педагогических условиях образовательного процесса.	2025-2029
3.	Внедрение системы мониторинга одарённости детей.	2025
4.	Разработка программ внеурочной деятельности по подготовке учащихся к международному исследованию PISA (функциональная грамотность, естественно-научная грамотность).	2025-2029
5.	Совершенствование внутренней оценки качества образования в соответствии с критериями международных исследований.	2025-2029
Задача 2. Создание условий обучения и воспитания детей с ограниченными возможностями здоровья		
1.	Усовершенствование системы непрерывного профессионального развития и повышения квалификации педагогических работников, работающих с детьми с ОВЗ.	2025-2029
2.	Обеспечение дифференцированных условий обучения и воспитания детей с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии.	2025-2029
3.	Обеспечение участия всех детей с ОВЗ в проведении воспитательных, культурно-развлекательных, спортивно-оздоровительных и иных досуговых мероприятиях.	2025-2029
4.	Создание диагностического инструментария, реализация программы диагностик: «Готовность к обучению», «Адаптация пятиклассников», «Диагностика мотивационной и личностной сферы учащихся» (введение электронного мониторинга).	2025-2029
5.	Создание системы взаимодействия специалистов образовательной организации, обеспечивающее системное сопровождение детей с ОВЗ (сетевое взаимодействие).	2025-2029
6.	Создание эффективной системы профессионального взаимодействия (социальное партнёрство) образовательной организации с внешними ресурсами.	2025-2029
Задача 3. Развитие системы педагогического мониторинга учебно-воспитательного процесса через разработку инструментов оценки достижений учащихся на основе внедрения современных методов мониторинга в системе дополнительного образования детей		
1.	Популяризация тематики индивидуальных учебных проектов учащихся по предметным областям/предметам «Технология», «Физика», «Химия», «Биология».	2025-2029
2.	Развитие системы целевой подготовки (индивидуальной и групповой) учащихся к участию в олимпиадах и конкурсном движении.	2025-2029
Задача 4. Модернизация системы материально-технического обеспечения образовательного процесса		
1.	Обновление материально-технического обеспечения образовательного процесса с учётом изношенности.	2025-2029

2.	Обновление информационно-коммуникационного пространства с учётом современных требований.	2025-2029
3.	Обновление материально-технической базы для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами по программе «Доступная среда»: обновление оборудования и дидактического материала кабинета педагога-психолога.	2025-2029
4.	Закупка современного оборудования, отвечающего целям и задачам программ дополнительного образования и реализации внеурочной деятельности.	2025-2029
Задача 5. Разработка и внедрение комплекса мер по участию общественности в управлении учреждением и оценке качества образования		
1.	Обеспечение открытости Школы, доступность актуальной информации. Модернизация системы оповещения всех участников образовательного пространства с использованием современных мессенджеров.	2025-2029
2.	Апробация модели вовлечения общественно-деловых объединений и участие представителей учредителя в принятии решений по вопросам управления образовательной организацией, в том числе и обновления образовательных программ	2025
3.	Создание системы общественного управления и контроля за деятельностью школы (вопросы политики управления качеством образования, мониторинг реализации общественного заказа).	2025-2029
4.	Развитие социального партнёрства с организациями и производственными предприятиями в рамках профильного обучения.	2025-2029

Планируемые результаты реализации проекта «Современная школа»:

- соблюдение показателей исполнения государственного задания на оказание услуг (выполнение работ) в соответствии с перечнем на уровне 100%;
- соблюдение показателя выполнения учебного плана на уровне 100%;
- рост показателя степени удовлетворенности потребителей качеством предоставления услуги;
- модернизация образовательного пространства, увеличение доли оснащенности современным оборудованием;
- рост численности обучающихся, участвующих в олимпиадном и конкурсном движении;
- рост численности обучающихся, охваченных основными и дополнительными общеобразовательными программами технологического, естественнонаучного, социально-экономического профилей.

Проект «Успех каждого ребенка»

Цель проекта: создание качественных условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности, обновления содержания и методов дополнительного образования детей, развития кадрового потенциала и модернизации инфраструктуры системы дополнительного образования детей.

Участники проекта: администрация школы, педагогический персонал, обучающиеся.

Социальные партнеры: общественные организации, университеты, колледжи, техникумы.

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки
Задача 1. Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей.		

1.	Развитие модели выявления и сопровождения детей, проявляющих выдающиеся способности.	2025
2.	Получение учащимися рекомендаций по построению индивидуального учебного плана в соответствии с выбранными профессиональными компетенциями (на основе тестирования, участия в проекте «Билет в будущее»)	2025-2029
3.	Освоение и внедрение методологии сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся школы	2025-2029
4.	Совершенствование методики сопровождения обучающихся, участвующих в олимпиадах, научно-исследовательских конкурсах и конференциях.	2025-2029
Задача 2. Развитие механизмов эффективного взаимодействия учреждения с образовательными организациями, социальными партнерами в рамках осуществления образовательной, профориентационной и воспитательной деятельности, создание системы ранней профориентации и осознанного выбора профессии		
1.	Создание универсальной модели дополнительного образования, в том числе с учетом сетевого взаимодействия, учитывающей индивидуальные потребности детей.	2025-2029
2.	Участие в открытых онлайн-уроках «Проектория» (ранняя профориентация учащихся).	2025-2029
3.	Развитие социального партнёрства организациями и производственными предприятиями в рамках предпрофильной подготовки.	2025-2029
	Реализация в школе целевой модели функционирования психологической службы для ранней профориентации учащихся.	2025-2029
Задача 3. Расширение возможностей участия обучающихся в мероприятиях интеллектуальной направленности, соответствующих современным тенденциям развития сектора внеучебных мероприятий.		
1.	Участие обучающихся в конкурсах, олимпиадах, научно-практических конференциях разных уровней.	2025-2029

Планируемые результаты реализации целевого проекта «Успех каждого ребёнка»:

- увеличение доли учащихся в системе дополнительного образования до 47%;
- повышение доли обучающихся, участвующих; в предметных олимпиадах, конкурсах и в соревнованиях до 86%;
- увеличение доли учащихся, принявших участие в городских, окружных и всероссийских внеучебных мероприятиях, не менее 50% от общей численности учащихся;
- увеличение количества участников проектов «Проектория», «Билет в будущее», направленных на раннюю профориентацию учащихся;
- создание системы сопровождения и наставничества для обучающихся школы;
- освоение учащимися с ОВЗ дополнительных общеразвивающих программ, в том числе с использованием дистанционных технологий.

Проект «Цифровая образовательная среда»

Цель проекта: создание условий для внедрения современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование мотивации к саморазвитию и

самообразованию у обучающихся всех уровней.

Участники проекта: администрация школы, педагогический персонал, обучающиеся, родители (законные представители).

№п/п	Содержание деятельности	Сроки
Задача 1. Создание технических условий для перехода к автоматизированному делопроизводству, работе с цифровыми инструментами, использованию широкого спектра современных методик и технологий обучения, создание в школе современной и безопасной образовательной среды.		
1.	Освоение целевой модели цифровой образовательной среды.	
2.	Создание и функционирование единой информационной системы «Цифровая школа» для обеспечения полного электронного документооборота деятельности образовательной организации.	2025-2029
3.	Обеспечение интернет-соединения со скоростью не менее 100 Мб/с.	2025-2029
4.	Создание условий для повышения квалификации педагогов образовательной организации в области современных технологий онлайн-обучения, подготовка педагогов к использованию возможностей федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды в образовательной деятельности	2025-2029
Задача 2. Проектирование мотивирующих образовательных сред как необходимое условие успешной социализации учащихся, расширение разнообразия внеучебных проектов и творческих инициатив, в том числе с применением дистанционных технологий и форм открытого образования.		
1.	Разработка и реализация школьной целевой модели цифровой образовательной среды для развития у детей «цифровых компетенций».	2025-2029
2.	Внедрение механизма обеспечения качества результатов обучения независимо от места нахождения (онлайн-курсы, дистанционное образование и т.д.).	2025-2029
3.	Развитие планового участия в системе дистанционных конкурсов, олимпиадах, фестивалях и т.д.	2025-2029
4.	Усовершенствование системы использования «Электронного портфолио обучающегося».	2025-2029
5.	Создание условий для использования педагогическими работниками «Электронного кабинета учителя».	2025-2029
6.	Внедрение современных цифровых технологий в образовательный процесс. Обучение родителей и детей по программе «Возможности цифровой образовательной среды для повышения качества образования». Внедрение механизмов обеспечения оценки качества результатов промежуточной и итоговой аттестации обучающихся на онлайн-курсах.	2025-2029

Планируемые результаты реализации целевого проекта «Цифровая образовательная среда»:

- введение «полного» электронного документооборота в учреждении;
- сопряжение с едиными информационными мониторинговыми системами;

- создание современной образовательной среды в соответствии с ФГОС;
- увеличение доли обучающихся школы, использующих возможности федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды;
- увеличение доли обучающихся школы, имеющих на Едином портале государственных услуг (ЕПГУ) личный кабинет "Образование";
- работа с аттестатами, сопряжение с ФИС ФРДО;
- электронное управление расписанием;
- ведение информационной системы мониторинга достижений учащихся;
- создание единой системы учета материально-технической базы;
- усовершенствование возможностей электронной системы обучения;
- увеличение доли педагогических работников, прошедших повышение квалификации в рамках периодической аттестации в цифровой форме с использованием информационного ресурса "одного окна";
- создание единой системы контроля и управления доступом.

Проект «Учитель будущего»

Цель проекта: обеспечение непрерывного характера профессионально-личностного развития педагогических кадров путём внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников.

Участники проекта: администрация школы, педагогический персонал.

Социальные партнеры: образовательные учреждения города, УрГПУ, РГППУ

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки
Задача 1. Развитие системы непрерывного повышения профессионального мастерства и квалификации педагогических работников с вовлечением в национальную систему профессионального роста педагогических работников.		
1.	Создание системы непрерывного планомерного повышения квалификации, в том числе на основе использования современных цифровых технологий.	2025-2029
2.	Включение педагогов в национальную систему педагогического роста, в том числе внесение изменений в должностные инструкции педагогических работников, руководителя образовательной организации	2025-2029
3.	Участие педагогов в добровольной независимой оценке профессиональной квалификации.	2025-2029
4	Развитие системы методической работы в школе, обеспечивающей диагностику профессиональных дефицитов педагогов, затрудняющих достижение высокого качества образования.	2025-2029
5.	Исполнение требований ФГОС к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательной организации.	2025-2029
6.	Модернизация системы работы с молодыми специалистами и вновь принятыми учителями, вовлечение их в различные формы поддержки и сопровождения.	2025-2029
7.	Увеличение количества реализуемых социально-образовательных проектов, новых дополнительных программ и программ внеурочной деятельности.	2025-2029
8.	Формирование банка кадрового резерва для развития школы	2025-

		2029
Задача 2. Расширение разнообразия внеучебных проектов и творческих инициатив, в том числе с применением дистанционных технологий и форм открытого образования.		
1.	Создание условий для участия педагогических работников в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками.	2025-2029
2.	Участие педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства разных уровней.	2025-2029

Планируемые результаты реализации проекта «Учитель будущего»:

- увеличение доли педагогов, имеющих высшую и первую квалификационные категории;
- увеличение доли педагогических работников, прошедших добровольную независимую оценку квалификации;
- повышение уровня профессионального мастерства в форматах непрерывного образования;
- увеличение доли дополнительных общеразвивающих программ, реализуемых с применением дистанционных технологий;
- увеличение количества проводимых учреждением открытых и дистанционных мероприятий в год;
- увеличение количества реализуемых социально-образовательных проектов

Проект «Современный родитель»

Цель проекта: оказание помощи родителям обучающихся в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, развитии индивидуальных способностей.

Участники проекта: администрация школы, педагоги школы, родители (законные представители).

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки
Задача 1. Создание условий для реализации программ психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям)		
1.	Оказание методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи родителям (законным представителям).	2025-2029
2.	Индивидуальное и групповое семейное консультирование родителей(законным представителям).	2025-2029
3.	Проведение обучающих семинаров в рамках повышения ИКТ-компетентности родителей.	2025-2029
4.	Социально-правовое просвещение родителей (законных представителей). Родительский лекторий.	2025-2029
Задача 2. Создание системы включения родителей (законных представителей) в различные формы активного взаимодействия со школой. Развитие новых форматов взаимодействия «Педагог-родитель-ученик»		
1.	Реализация Программы родительского всеобуча.	2025-

		2029
2.	Создание эффективной системы взаимодействия родительских комитетов.	2025-2029
3.	Включение родителей (законных представителей) в различные формы активного взаимодействия со школой	2025-2029
4.	Организация совместной деятельности родителей и детей (познавательная, трудовая и профориентационная, спортивная и туристическая, досуговая, духовно-нравственная деятельность).	2025-2029
5.	Ежегодное анкетирование родителей по оценке их удовлетворенности качеством образовательных услуг.	2025-2029

Планируемые результаты реализации целевого проекта «Современный родитель»:

- создание оптимальных условий для оказания психолого-педагогической и консультативной помощи родителям (законным представителям);
- увеличение доли родителей (законных представителей) принимающих участие в различных формах активного взаимодействия со Школой;
- рост показателя степени удовлетворенности родителей (законных представителей) качеством оказания образовательных услуг.

Раздел 4. Обеспечение реализации Программы развития МАОУ СОШ № 167

4.1. Перспективный финансовый план обеспечения реализации Программы развития.

Объемы и источники финансирования мероприятий программы устанавливаются ежегодно после утверждения финансового годового плана работы в пределах бюджетных и внебюджетных средств, формируемого из различных финансовых источников, заинтересованных в достижении цели программы развития образования в школе.

4.2. Управление и контроль реализации Программы

Общее руководство управлением реализацией программы развития осуществляет директор школы, основной функцией которого является координация деятельности участников образовательного процесса. Управление в МАОУ СОШ № 167 осуществляется на основе принципов системности и целостности, рационального сочетания централизации и децентрализации, коллегиальности, объективности и информационной открытости.

В соответствии с действующими локальными актами образовательной организации:

- директор вносит предложения, определяет основные направления развития школы, утверждает программу развития после ее обсуждения;
- педагогический совет принимает и утверждает систему показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в ОУ;
- методические объединения вносят предложения по вопросам организации реализации программы развития и ее отдельных подпрограмм;
- педагоги, родители (законные представители), обучающиеся обсуждают Программу и вносят предложения по проведению конкретных мероприятий по проектам.

Оценка эффективности реализации программы осуществляется педагогическим советом на основании анализа полученных результатов по целевым индикаторам. Промежуточные и итоговые результаты деятельности по реализации Программы развития обсуждаются на педагогическом совете, представляются в отчете по самообследованию на сайте школы. Управленческий анализ итогов реализации программы развития осуществляется руководителем программы по окончании каждого учебного года. Итоги выполнения программы представляются директором Школы органам коллегиального управления в форме письменного отчета, принимаются на Педагогическом совете.

4.3. Возможные риски и минимизация их влияния

Реализация Программы развития может быть сопряжена с рисками, которые могут снизить эффективность запланированных изменений.

Система мер по минимизации рисков реализации Программы развития

Виды рисков	Пути минимизации рисков
Нормативно-правовые риски	
Неполнота отдельных нормативно-правовых документов, не предусмотренных на момент разработки и начало внедрения Программы	Регулярный анализ нормативно-правовой базы школы на предмет ее актуальности, полноты, соответствия решаемым задачам
Организационно-управленческие риски	

Несогласованность целей и результатов Программы развития	Определение четких сроков, отслеживание и корректировка основных этапов реализации Программы. Отслеживание промежуточных результатов и их связи с основными целями Программы. Реализация системы контроля реализации Программы и принятие соответствующих управленческих решений.
Отсутствие единой службы мониторинга, как следствие, действия не скоординированы, работа по проведению мониторинговых исследований и анализу не спланирована	Объединение всех видов мониторинга, отдельных его элементов и звеньев под единым руководством заместителя директора
Не разработаны механизмы деятельности по коррекции неверно выбранных приоритетов развития, дисбаланса в реализации различных целей и задач, переоценки перспектив и ошибочности прогнозов, выявленных в ходе анализа результатов	Разработка механизмов деятельности по коррекции и устранению выявленных в ходе анализа результатов
Социально-педагогические риски	
Психологическая неготовность участников образовательного процесса к работе в инновационном режиме	Подготовка коллектива, выявление и поддержка лидеров, способных к эффективному участию в реализации программы развития. Включение их в разработку и реализацию программы, создание доброжелательной атмосферы и поддержание инновационной среды
Сопrotивление педагогического коллектива инновационным процессам, в том числе, из-за недостаточной готовности учителей к использованию в образовательном процессе ИКТ и инновационных педагогических технологий; увеличения нагрузки учителей	Выбор приоритетных направлений курсовой подготовки учителей в соответствии с задачами программы развития, начиная с современных информационных технологий, использование ресурсов информационных сетей и образовательных платформ
Недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных педагогов по реализации углубленных программ и образовательных технологий	Систематическая работа по обновлению внутрикорпоративной системы повышения квалификации. Разработка и использование эффективной системы мотивации
Низкая заинтересованность части родителей проблемами самореализации и развития ребенка в учебной и внеурочной деятельности	Расширение сферы открытости образовательного учреждения; обновление и эффективное использование официального сайта школы, страницы в социальных сетях

Неготовность отдельных педагогов выстраивать партнерские отношения с другими субъектами образовательных отношений, партнерами социума	Включения педагогов в инновационные процессы. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение педагогов с низкой коммуникативной компетентностью
Материально-технические риски	
Недостаток необходимых материально-технических ресурсов	Рассмотрение вопросов обеспечения материально-техническими ресурсами на стадии планирования работы по Программе развития
	Перспективное финансовое планирование, привлечение дополнительных финансовых средств (внебюджетный фонд, спонсорская помощь)
Финансово-экономические риски	
Недостаточность бюджетного финансирования	Своевременное планирование бюджета по реализации программных мероприятий
Недостаток внебюджетных, спонсорских инвестиций, пожертвований в связи с изменением финансово-экономического положения партнеров социума	Внесение корректив с учетом инвестиций и пожертвований в связи с реализацией новых направлений, изменением финансово-экономического подпрограмм, а также инфляционных процессов. Систематическая работа по расширению сети социального партнерства, по выявлению дополнительных источников инвестиций

Предусмотренные мероприятия по осуществлению, сопровождению и текущей коррекции Программы развития на 2025-2029 гг. являются определенной гарантией ее успешной и полноценной реализации.

Заключение

Программа развития МАОУ СОШ № 167 раскрывает проблемы, требующие своего решения во времени. Программа носит целостный характер: охватывает существенные проблемы развития образовательной организации (качество знаний обучающихся, совершенствование условий для поддержки и развития детей, имеющих разные потребности в образовании, создание условий для детей с ограниченными возможностями здоровья, организация внеурочной деятельности, создание условий для современного образования обучающихся, создание условий для творческого развития и саморазвития личности, повышение профессиональной компетентности педагогических кадров).

Эффективная трансформация МАОУ СОШ № 167 будет обеспечена механизмами принятия управленческих решений, соответствующих векторам повышения конкурентоспособности.

Это предполагает следующие элементы управления изменениями:

- 1) управление изменениями на основе обратной связи, показывающей реальное повышение уровня конкурентоспособности МАОУ СОШ № 167, с коррекцией организационных, кадровых и финансово-экономических решений;
- 2) обеспечение дополнительной мотивации административно-управленческого персонала путем установления взаимосвязи между уровнем их вознаграждения и степенью достижения целевых показателей развития образовательного комплекса;
- 3) реализацию стратегических инициатив национального, регионального и муниципального уровней на основе анализа, предусматривающего оценку возможных рисков на этапе планирования проектов, мониторинг достижения запланированных результатов в ходе реализации проектов и своевременную корректировку (при необходимости) проектов.

Прошнуровано, пронумеровано
и скреплено печатью 85
() лист 08
директор МАОУ СОШ № 167
Т. Ю. Ольшневская
М.П. Т. Ю. Ольшневская



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат 595079120666552259363833422548667397541845386422

Владелец Ольшевская Татьяна Юрьевна

Действителен с 16.08.2024 по 16.08.2025