

СОГЛАСОВАНО

Директор Департамента образования
Администрации города Екатеринбург
Е.Ю. Кириченко

«14» августа 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор МАОУ СОШ № 105
Е.В. Бабайлова

«14» августа 2026 г.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Муниципального автономного общеобразовательного учреждения
средней общеобразовательной школы № 105

на 2027–2030 годы

Принято Педагогическим
советом
МАОУ СОШ № 105
Протокол № 9
от «14» августа 2026.

Екатеринбург, 2026

1. Паспорт Программы развития

Наименование	Содержание
Полное наименование ОО	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 105.
Документы, послужившие основанием для разработки Программы развития	Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». 2. Национальные проекты «Семья», «Молодёжь и дети», утвержденные Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». 3. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». 4. Концепция проекта «Школа Минпросвещения России», одобренная Коллегией Министерства просвещения Российской Федерации (протокол от 08.04.2022 № ПК-1вн). 5. Постановление Правительства Свердловской области от 18.09.2019 № 588-ПП «Об утверждении стратегии развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 года». 6. Постановление Правительства Свердловской области от 19.12.2019 № 920-ПП «Об утверждении Государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области». 7. 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». 8. Стратегический план развития Екатеринбурга до 2030 года, утвержденный Решением Екатеринбургской городской Думы

Наименование	Содержание
	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». 9.Постановление Администрации города Екатеринбурга от 07.06.2022 № 1523 «Об утверждении Стратегического проекта «Екатеринбургское образование – стандарт «Пять звезд». 10.Результаты самообследования деятельности школы за 2023–2025 годы.
Цель Программы развития	Обеспечение качественного развития МАОУ СОШ № 105 через реализацию системы управленческих и педагогических решений, направленных на устойчивое повышение качества образовательных результатов, развитие воспитательной и профориентационной работы, а также формирование аналитико-управленческой системы, обеспечивающей принятие решений на основе данных.
Комплексные задачи Программы развития	1) Обеспечить устойчивое повышение качества образовательных результатов по всем уровням общего образования на основе совершенствования механизмов мониторинга, ранней диагностики учебных дефицитов, адресного сопровождения обучающихся и преемственности между уровнями образования (задачи проекта «Школа устойчивого качества»). 2) Сформировать дифференцированную и результативную систему подготовки к ГИА, обеспечивающую рост результатов ОГЭ и ЕГЭ, снижение доли обучающихся группы риска и сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов выпускников (задачи проекта «ГИА: адресная и дифференцированная подготовка»). 3) Обеспечить повышение результативности воспитательной и профориентационной работы на основе перехода от учета количества мероприятий к оценке личностных, социальных и профессионально ориентированных результатов обучающихся (задачи проекта по воспитательной и

Наименование	Содержание
	профориентационной работе). 4) Развить аналитико-управленческую систему школы как основу доказательного принятия управленческих решений, мониторинга результатов и своевременной корректировки программных мероприятий (задачи проекта по аналитическому и управленческому развитию школы)
Планируемые результаты реализации Программы развития	Реализация Программы должна привести к: устойчивому повышению качества образовательных результатов и сокращению вариативности по параллелям; снижению доли обучающихся с низким уровнем результатов и группы риска по ГИА; росту результатов ОГЭ и ЕГЭ; расширению практики адресного сопровождения обучающихся и выпускников; переходу к оценке воспитательной и профориентационной работы через систему критериев и показателей; развитию индивидуальных профориентационных маршрутов; снижению случаев учебной и социальной дезадаптации; повышению доли управленческих решений, основанных на аналитических данных, и росту компетентности участников управления в области аналитики и проектного управления. (Подробно ожидаемые результаты по каждому проекту описаны в разделе 6 Программы.)
Сведения о разработчиках	Рабочая группа МАОУ СОШ № 105 по разработке Программы развития: директор школы, заместители директора, руководители методических объединений, педагог-психолог, социальный педагог, учителя-предметники, классные руководители.
Период реализации	2027–2030 годы.
Этапы реализации Программы развития	Подготовительный, основной (реализационный), обобщающий.
I этап – подготовительный	Анализ исходного состояния по направлениям качества, подготовки к ГИА, воспитания и профориентации, аналитики

Наименование	Содержание
	(на основе материалов раздела 4); уточнение целей и задач по проектам раздела 5; подготовка локальных нормативных актов, обеспечивающих реализацию проектного управления; формирование управленческой команды по проектам «Школа устойчивого качества», «ГИА: адресная и дифференцированная подготовка», проектам по воспитательной и профориентационной работе и аналитико-управленческому развитию; проведение стартовой диагностики и уточнение целевых показателей (раздел 6); планирование ресурсного и кадрового обеспечения.
II этап – реализация	Сентябрь 2027 года – май 2030 года. Реализация четырех ключевых проектных блоков: проекта «Школа устойчивого качества» (совершенствование мониторинга, ранняя диагностика учебных дефицитов, адресное сопровождение параллелей и обучающихся, развитие преемственности); проекта «ГИА: адресная и дифференцированная подготовка» (формирование дифференцированных маршрутов подготовки, сопровождение выпускников группы риска, анализ и корректировка подготовки по результатам диагностик и ГИА); проекта по воспитательной и профориентационной работе (введение критериев и показателей воспитательных и профориентационных результатов, развитие значимых практик, сопровождение индивидуальных профориентационных маршрутов); проекта по аналитико-управленческому развитию школы (развитие системы мониторинга, аналитического сопровождения управленческих решений, внедрение инструментов проектного управления). Ежегодный и ежеквартальный мониторинг выполнения мероприятий и достижения показателей (по разделу 6), управление рисками (по разделу 7), корректировка планов (по разделу 8).
III этап – обобщающий	Итоговый мониторинг реализации всех проектных блоков; оценка достижения целевых показателей по направлениям качества, ГИА, воспитательной и профориентационной

Наименование	Содержание
	работы, аналитико-управленческого развития; анализ результативности проектного управления и антирисковых мероприятий; подготовка итогового аналитического отчёта; обсуждение результатов с участниками образовательных отношений; формирование предложений по дальнейшему развитию школы и возможной корректировке стратегических направлений на следующий период.
Порядок финансирования Программы развития	Финансирование мероприятий Программы развития осуществляется в пределах средств, предусмотренных планом финансово-хозяйственной деятельности школы, а также привлечённых внебюджетных ресурсов. Ориентировочный объём финансирования мероприятий Программы составляет не менее 5% годового объёма внебюджетных доходов и целевых грантов образовательной организации.
Контроль реализации	Контроль реализации Программы развития осуществляется на основе внутреннего мониторинга, анализа достижения целевых показателей, промежуточной и итоговой оценки результатов проектов и подпроектов. Общее руководство и контроль осуществляет директор МАОУ СОШ № 105; текущий контроль по направлениям реализации программы осуществляют заместители директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе, руководители методических объединений и иные ответственные лица в пределах компетенции.

2 Информационная справка об ОО

Название по Уставу	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение – средняя общеобразовательная школа № 105
Сокращенное наименование	МАОУ-СОШ №105
Организационно-правовая форма	Автономное учреждение
Структура управления Учредитель Организация и координация деятельности ОУ	Учредитель: Департамент образования Администрации города Екатеринбурга Директор Департамента: Кириченко Елена Юрьевна Адрес: 620014, Екатеринбург, проспект Ленина, д.24а, тел. 371-27-37 Осуществляется Управлением образования Чкаловского района города Екатеринбурга Начальник Управления образования Чкаловского района Соколовская Ирина Ренадовна Адрес: 620085, город Екатеринбург, ул. Крестинского, д. 13а.
Год открытия ОУ	Функционирует с 1950,г.
Юридический адрес	620010, Свердловская обл., г. Екатеринбург, ул. Косарева, д. 9
Фактический адрес	620010, Свердловская обл., г. Екатеринбург, ул. Косарева, д. 9
Сайт учреждения	https://школа105.екатеринбург.рф/
Лицензия	регистрационный номер лицензии: № Л035-01277-66/00195197
Органы управления, действующие в школе	- Директор - Педагогический совет; - Наблюдательный совет - Общее собрание работников - Совет родителей
Уровни образования	В 2025-2026 учебном году: Начальное общее образование Основное общее образование Среднее общее образование
Количество обучающихся	1360

Педагогический коллектив	Образовательный уровень: Высшее образование: 43 педагога (75%) Средне-специальное образование: 11 педагогов (19%) Получают высшее образование: 3 педагога (5%) Кадровое обеспечение: Общая численность: 57 педагогов Вакансии: отсутствуют (100% укомплектованность) Структура коллектива: 13 учителей начальных классов 37 учителей-предметников 2 педагога дополнительного образования 2 педагога-психолога 1 учитель-логопед 4 сотрудника администрации
Материально-техническая база	Материально-техническое обеспечение МАОУ-СОШ №105 позволяет реализовывать в полной мере образовательные программы. В МАОУ-СОШ №105 оборудован 40 учебных кабинетов, в том числе: • спортивный зал • кабинет биологии (с лаборантской); • кабинет химии (с лаборантской); • кабинет физики (с лаборантской); • кабинеты информатики; • мастерскую технического труда; • кабинет обслуживающего труда; • кабинет географии; • кабинеты начальных классов; • учебные кабинеты библиотека; • актовый зал, совмещенный со столовой.

3. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики.

Результаты самодиагностики МАОУ СОШ № 105 показывают разноуровневое развитие по магистральным направлениям и ключевым условиям. По направлениям «Знание» (41 балл), «Воспитание» (21 балл) и «Профориентация» (14 баллов) школа демонстрирует высокий уровень, обеспечивая реализацию федеральных программ, устойчивую систему воспитательной работы и комплексную профориентационную деятельность, в том числе на основе сетевого взаимодействия с организациями-партнёрами. Направления «Творчество» (23 балла), «Учитель. Школьная команда» (23 балла), «Школьный климат» (18 баллов) и «Образовательная среда» (14 баллов) соответствуют среднему уровню: сформирована развитая система дополнительного образования и творческих объединений, налажено профессиональное развитие педагогов и работа по созданию психологически благоприятной среды, обеспечена базовая цифровая и инфраструктурная готовность. Вместе с тем выявлены дефициты, требующие приоритетного внимания в программе развития: отсутствие углублённого изучения отдельных предметов и наличие выпускников 9-х классов без аттестата, низкая результативность участия обучающихся в массовых спортивных мероприятиях и соревнованиях, частичная оснащённость ИТ-оборудованием, недостаточная вовлечённость части педагогов в программы повышения квалификации по цифровым инструментам и воспитательной тематике.

Результаты самодиагностики представлены на лепестковой диаграмме.



3.1 Анализ реализации программы развития МАОУ СОШ № 105 за 2022–2026 годы

Анализ материалов самообследования, отчетов по результатам деятельности, документов государственной итоговой аттестации, концептуальных и аналитических материалов школы показывает, что в 2022–2026 годах МАОУ СОШ № 105 обеспечила устойчивое функционирование как крупная образовательная организация, сохранила контингент обучающихся, развивала образовательную, воспитательную и профориентационную среду, а также сформировала основу для последующего программного цикла развития. Вместе с тем анализ свидетельствует, что достигнутые результаты имеют неоднородный характер: при росте масштаба деятельности и расширении спектра практик сохраняются колебания качества образовательных результатов по уровням и параллелям, усиливается нагрузка на систему подготовки к государственной итоговой аттестации, а оценка эффектов воспитательной и профориентационной работы пока в большей степени строится на показателях охвата, чем на измерении устойчивых результатов.

3.2. Общая характеристика образовательной организации и динамика развития

МАОУ СОШ № 105 в анализируемый период функционировала как крупная общеобразовательная организация с устойчивой численностью обучающихся и выраженной тенденцией к росту контингента. По данным самообследования на 31 декабря 2022 года в школе обучалось 1262 человека. В 2025–2026 учебному году контингент вырос до 1360 обучающихся. Организация сохраняла устойчивую ресурсную базу, обеспечивала функционирование учебных кабинетов, развитие цифровых и библиотечно-информационных ресурсов, реализацию урочной, внеурочной и воспитательной деятельности в условиях крупного контингента и многопрофильной нагрузки.

Таблица 1. Динамика контингента обучающихся

Показатель	2022	2025– 2026	Аналитический вывод
Общий контингент обучающихся	1262	1360	Контингент устойчиво растет, что подтверждает востребованность школы и увеличение масштаба образовательной деятельности
Начальное общее образование	564	555	Сохраняется устойчивый контингент начальной школы

Основное общее образование	631	682	Основная школа остается крупнейшим уровнем образования и ключевой зоной управленческого внимания
Среднее общее образование	67	95	Наблюдается рост старшей школы, что усиливает требования к профилизации и подготовке к ГИА

3.3. Образовательные результаты: достижения, ограничения и зоны риска

В отчетный период 2022–2026 годов школа демонстрирует устойчивый рост ключевых образовательных результатов, прежде всего по линии государственной итоговой аттестации и профильного обучения старшей школы. Средний балл ГИА по основным предметам увеличивается с примерно 3,9 балла в 2022 году до 4,2 в 2026 году, при росте числа выпускников 11-х классов. Количество выпускников, успешно прошедших аттестацию, остаётся стабильно высоким, увеличивается количество выпускников, прошедших аттестацию, а число медалистов растёт с 6 человек в 2022 году до 10 человек в 2026 году, что является лучшим показателем за пятилетний цикл. Одновременно расширяется спектр профилей и предпрофилей: реализуются социально-гуманитарный и естественно-научный профили, МЧС-класс, медицинский, предпринимательский и психолого-педагогический предпрофили, что повышает охват профильным обучением и создает условия для адресной подготовки к ГИА и выбору дальнейшей образовательной траектории.

3.4. Воспитательная, социальная и профориентационная работа

В 2022–2026 годах школа последовательно развивала воспитательное пространство, профилактическую деятельность, волонтерские инициативы, деятельность ЮИД и профориентационные практики. В 2022 году дополнительном образовании были заняты 272 обучающихся в первой половине года и 311 обучающихся во второй половине года. К 2025–2026 учебному году воспитательная система школы вышла на более высокий организационный и содержательный уровень. В первичном отделении «Движения Первых» участвовали 705 обучающихся и педагогов, в программе «Орлята России» были задействованы 9 классов начальной школы и 265 обучающихся, что свидетельствует о существенном росте масштабов вовлечения детей в коллективные и социально значимые практики. Существенно усилилось и профориентационное направление: в школе действуют МЧС-класс, медицинский, предпринимательский и психолого-педагогический предпрофили, а также профильное обучение на уровне среднего общего образования; в проекте «Билет в

будущее» были зарегистрированы 500 обучающихся, 77% из них прошли обязательные диагностики, а 323 человека, или 71%, приняли участие в практических мероприятиях. Проведенный анализ показывают, что к 2025–2026 годам школа сформировала устойчивую систему мероприятий, событийных практик, партнерских форматов и вовлечения обучающихся в социально значимую деятельность. Это свидетельствует о развитии воспитательной среды и наличии организационного ресурса для дальнейшего расширения соответствующих практик. Вместе с тем проведенный анализ показывает, что существующая система пока недостаточно полно связывает высокий охват мероприятиями с измеряемыми результатами: профессиональным самоопределением, личностной зрелостью, устойчивостью учебной мотивации, снижением рисков дезадаптации и влиянием воспитательной работы на качество образования. Следовательно, одной из ключевых задач нового программного цикла становится переход от количественного учета мероприятий к оценке их реального результата и эффекта.

Таблица 4. Результаты и ограничения воспитательной и профориентационной работы

Направление	Подтвержденные результаты	Ограничения
Воспитательная работа	Рост доли обучающихся, охваченных воспитательными программами, с 25% до 40% за период реализации программы развития	Недостаточно единых критериев оценки качественного эффекта воспитательной системы
Профориентация	Профориентационная работа школы соответствует основному уровню. Это подтверждается участием школы в Единой модели профориентации, регистрацией 500 обучающихся в проекте «Билет в будущее» (около 36,8% контингента), прохождением обязательной диагностики 77% участников и участием 323 обучающихся (71% участников проекта; около 23,8% общего контингента) в практико-	Требуется более четкая связь с индивидуальными маршрутами обучающихся и результатами выбора дальнейшего образования

	ориентированных мероприятиях. Дополнительным подтверждением служит наличие системы предпрофильной и профильной подготовки: в школе действуют МЧС-класс, медицинский, предпринимательский и психолого-педагогический предпрофили, а также социально-гуманитарный и естественно-научный профили на уровне среднего общего образования. В перспективе школа ориентирована на переход к продвинутому уровню, который предполагает дальнейшее расширение охвата, углубление практико-ориентированных форм и реализацию профминимума не менее чем в 80 часов в год	
Волонтерство и социальные практики	Волонтерское движение в школе за время реализации программы развития перешло от описательного уровня к устойчивой, количественно фиксируемой системе работы. Если в 2022 году участие обучающихся в волонтерских и социальных акциях отражалось в отчётах как часть общей воспитательной деятельности без выделения отдельного отряда и числа мероприятий, то в 2025–2026 учебном году функционирует	Необходима системная оценка влияния на социализацию, мотивацию и гражданскую активность обучающихся

	волонтерский отряд «Пчёлки», объединяющий 28 добровольцев из 7–11 классов и реализующий 16 социальных практик и акций различной направленности (социальное, экологическое, патриотическое волонтерство) за учебный год. Это свидетельствует о качественном укреплении волонтерского движения, расширении возможностей школьников для социально значимой активности и повышении прозрачности учёта результатов воспитательной работы на основе конкретных показателей	
Деятельность по профилактике	В системе профилактики ежегодно проводится комплекс общешкольных мероприятий (единый день профилактики, недели профилактики и безопасности, месячники безопасности, тематические акции с участием инспекторов, медицинских работников, социальных партнёров), охватывающих 100% обучающихся 1–11 классов	Требуется усиление оценки долгосрочных результатов и связи с воспитательными эффектами

3.6. Кадровый, организационный и управленческий потенциал

Сравнительная оценка кадрового потенциала МАОУ СОШ № 105 на начало реализации Программы развития и к завершению программного периода свидетельствует о его положительной динамике. В 2022 году в школе работали 49 педагогических работников, в том числе 47 учителей, при этом сохранялись кадровые дефициты по должностям педагога-

логопеда и социального педагога; вместе с тем 8 педагогов являлись экспертами аттестационной комиссии, 6 входили в состав предметных подкомиссий ГИА, 10 участвовали в работе муниципальных комиссий по проверке олимпиадных работ и защите проектов. К 2025–2026 годам кадровое обеспечение школы достигло 100%, общая численность педагогических работников составила 57 человек, из них 43 имеют высшее образование, 29 первую квалификационную категорию, 8 высшую, а также обеспечена работа учителя-логопеда и специалистов сопровождения. Это позволяет оценить кадровый потенциал школы как достаточный для обеспечения устойчивого функционирования образовательной организации и решения задач следующего этапа развития. Развитие кадрового потенциала школы в рассматриваемый период осуществлялось в логике повышения устойчивости кадрового состава, совершенствования системы профессионального сопровождения педагогических работников и расширения возможностей для их участия в экспертной, методической и конкурсной деятельности. Если на начальном этапе реализации Программы развития основное внимание было сосредоточено на преодолении выявленных кадровых дефицитов и обеспечении условий для стабильного функционирования образовательной организации, то к завершению программного периода приоритет был смещен в сторону системного управления профессиональным ростом педагогов, методического сопровождения межаттестационного периода, создания внутрикорпоративной модели повышения квалификации и формирования условий для более активного участия педагогического коллектива в профессиональных конкурсах, конференциях, мастер-классах и семинарах различного уровня. В результате проведенной работы были обеспечены более высокий уровень кадровой укомплектованности, расширение состава специалистов сопровождения, обновление кадрового состава за счет привлечения молодых специалистов, а также укрепление организационных условий для дальнейшего развития образовательной организации в рамках нового программного цикла.

3.7. Основные результаты реализации программы развития 2022–2026 годов

К основным результатам реализации программы развития 2022–2026 годов относятся:

- сохранение и рост контингента обучающихся, подтверждающие устойчивость образовательной организации и востребованность школы в микрорайоне;
- развитие образовательной, воспитательной и социальной инфраструктуры школы;
- расширение спектра профориентационных, волонтерских, профилактических и воспитательных практик;

- положительная динамика по сводным показателям государственной итоговой аттестации в 2022–2026 годах;
- накопление аналитических материалов, позволяющих перейти к более точному проблемно-ориентированному управлению качеством образования.

Проведенный анализ показывает, что ряд задач предыдущего программного цикла был реализован не в полной мере. Прежде всего это относится к обеспечению устойчиво высокого качества обучения по всем уровням образования, выравниванию результатов по параллелям, формированию единой системы оценки эффективности воспитательной и профориентационной работы, а также развитию механизмов раннего выявления учебных дефицитов. К ограничениям также относятся сохраняющаяся предметная вариативность результатов ГИА, рост нагрузки на систему подготовки выпускников, потребность в дальнейшей модернизации внутренней системы оценки качества образования и необходимость развития аналитических, проектных и управленческих компетенций педагогического коллектива. Указанные ограничения не снижают значимости уже достигнутых результатов, но задают направления приоритетных изменений в новом цикле развития.

3.9. Выводы по итогам реализации программы развития 2022–2026 годов

Таким образом, программа развития 2022–2026 годов обеспечила сохранение устойчивости МАОУ СОШ № 105, расширение масштаба ее деятельности и накопление значимого организационного, кадрового и практического ресурса для следующего этапа развития. Школа завершает предыдущий программный цикл в состоянии устойчивого функционирования, однако дальнейшее развитие требует перехода от преимущественно количественного расширения практик к управляемому повышению качества образовательных результатов и результативности воспитательной системы. В связи с этим программа развития на 2027–2030 годы должна быть ориентирована на повышение устойчивости образовательных результатов, развитие доказательной системы управления качеством, усиление адресного сопровождения обучающихся, повышение результативности подготовки к ГИА и перевод воспитательной системы в режим измеримого эффекта.

4. Основные проблемные зоны, требующие решения в программе 2027–2030 годов

В качестве основных проблемных зон, требующих решения в новом программном цикле, определяются:

- неустойчивость качества обучения по отдельным параллелям и уровням образования;

- необходимость усиления внутришкольной системы оценки качества образования и управленческой аналитики;
- потребность в адресной подготовке к ГИА и раннем сопровождении обучающихся с учебными дефицитами;
- необходимость перевода воспитательной и профориентационной работы из режима учета мероприятий в режим оценки результатов и эффектов;
- задача дальнейшего развития кадрового потенциала и управленческих механизмов школы.

Таблица 5. Ключевые проблемные зоны и управленческие выводы

Проблемная зона	Проявление	Управленческий вывод
Неустойчивость качества обучения	Колебания результатов по параллелям, особенно в переходных точках между уровнями образования	Требуется совершенствование механизмов мониторинга образовательных результатов, ранней диагностики учебных дефицитов, адресного сопровождения обучающихся и развития аналитических компетенций педагогов, преемственности и адресной поддержки обучающихся
Рост нагрузки по ГИА	Увеличение числа выпускников 9-х и 11-х классов в 2024–2026 годах	Необходима дифференцированная модель подготовки к ГИА и ранняя диагностика учебных дефицитов
Недостаточная измеримость воспитательных эффектов	Высокий охват мероприятиями при ограниченной системе оценки результатов	Необходимо перейти от учета мероприятий к оценке результатов и эффектов

Ограниченность аналитических механизмов управления	Наличие большого массива данных при необходимости их более системного использования в управленческих решениях	Требуется развитие аналитических компетенций педагогов и администрации
---	---	--

Стратегия развития МАОУ СОШ № 105 на 2027–2030 годы должна строиться на переходе от модели преимущественно устойчивого функционирования к модели доказательно управляемого качественного роста, в которой расширение практик сопровождается измеримым повышением образовательных результатов, результативности воспитательной системы и эффективности управленческих решений

5. Цель, задачи, проекты, критерии результативности и дорожные карты реализации программы развития

Цель программы развития: Обеспечение качественного развития МАОУ СОШ № 105 через реализацию системы управленческих и педагогических решений, направленных на устойчивое повышение качества образовательных результатов, результативную, развитие воспитательной и профориентационной работы, а также формирование аналитико-управленческой системы, обеспечивающей принятие решений на основе данных.

Задачи программы развития

Для достижения цели программы развития определяются следующие задачи:

1. Обеспечить устойчивое повышение качества образовательных результатов по всем уровням общего образования на основе совершенствования механизмов мониторинга образовательных результатов, ранней диагностики учебных дефицитов, адресного сопровождения обучающихся и усиления преемственности между уровнями образования.
2. Сформировать дифференцированную и результативную систему подготовки к государственной итоговой аттестации, обеспечивающую устойчивый рост результатов ОГЭ и ЕГЭ, снижение доли обучающихся группы риска и сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов выпускников.

3. Обеспечить повышение результативности воспитательной и профориентационной работы на основе перехода от учета количества мероприятий к оценке личностных, социальных и профессионально ориентированных результатов обучающихся.
4. Развить аналитико-управленческую систему школы как основу качественного принятия решений, мониторинга результатов и своевременной корректировки программных мероприятий.

5.1. Проект «Школа устойчивого качества»

Цель проекта: создание условий для устойчивого повышения качества образовательных результатов по всем уровням общего образования

Задача программы, на решение которой направлен проект: обеспечение устойчивого повышения качества образовательных результатов по всем уровням общего образования.

Основное содержание проекта: совершенствование механизмов мониторинга образовательных результатов, внедрение механизмов ранней диагностики учебных дефицитов, сопровождение параллелей и классов с нестабильными результатами, адресная поддержка обучающихся группы риска, развитие преемственности между уровнями образования.

5.3.1. Критерии и показатели результативности проекта

Критерий результативности	Показатель
Снижение вариативности образовательных результатов по параллелям	Разрыв между максимальным и минимальным показателем качества обучения в одной параллели сокращается: – на уровне начального общего образования (НОО) — не менее чем на 20% к 2030 году; – на уровне основного общего образования (ООО) — не менее чем на 15% к 2030 году; – на уровне среднего общего образования (СОО) — не менее чем на 10% к 2030 году.
Сокращение доли обучающихся с низким уровнем результатов	Доля обучающихся с низким уровнем образовательных результатов в проблемных параллелях снижается не менее чем на 20% по сравнению с уровнем 2026 года

Рост положительной динамики результатов	устойчивой динамики	Не менее 8 из 11 параллелей демонстрируют положительную или устойчивую динамику образовательных результатов по итогам двух последовательных лет.с
Эффективность сопровождения	адресного	Не менее 80% обучающихся, включенных в адресное сопровождение, демонстрируют положительную динамику результатов

5.3.2. Дорожная карта проекта

Этап	Срок реализации	Основные мероприятия	Планируемый результат
Подготовительный	2027 год	Анализ результатов по уровням и параллелям; выявление проблемных зон и учебных дефицитов; уточнение системы мониторинга образовательных результатов; определение групп обучающихся, нуждающихся в адресном сопровождении	Определены проблемные параллели, группы риска и механизмы мониторинга результатов
Основной	2028 год	Внедрение механизмов ранней диагностики учебных дефицитов; организация адресной педагогической поддержки; усиление преемственности между уровнями образования; корректировка внутришкольных подходов к сопровождению результатов	Запущена система адресной поддержки и сопровождения обучающихся, выстроены механизмы преемственности

Развивающий	2029 год	Расширение практик сопровождения параллелей с нестабильными результатами; обобщение эффективных педагогических решений; внедрение единых подходов к анализу динамики образовательных результатов	Повышена устойчивость результатов по параллелям, сокращена вариативность качества обучения
-------------	----------	--	--

5.2. Проект «ГИА: адресная и дифференцированная подготовка»

Цель проекта: создание результативной системы подготовки к ОГЭ и ЕГЭ в условиях роста числа выпускников и вариативности образовательных результатов.

Задача программы, на решение которой направлен проект: формирование дифференцированной и результативной системы подготовки к государственной итоговой аттестации.

Основное содержание проекта: организация ранней диагностики уровня готовности выпускников, дифференциация форм подготовки, сопровождение обучающихся группы риска, совершенствование предметной подготовки, взаимодействие с родителями и сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов выпускников.

5.2.1. Критерии и показатели результативности проекта

Критерий результативности	Показатель
Снижение доли обучающихся группы риска	К 2030 году доля выпускников группы риска по результатам диагностических процедур уменьшается с 15% (уровень 2026 года) до 10% и ниже.
Повышение успешности прохождения ГИА	Не менее 95% выпускников проходят ГИА без пересдач
Рост средних результатов ГИА	Средний балл по ключевым предметам ОГЭ и ЕГЭ демонстрирует устойчивую положительную динамику в течение периода реализации программы

Охват выпускников дифференцированной подготовкой	Не менее 90% выпускников охвачены индивидуальными или дифференцированными маршрутами подготовки к ГИА
--	---

5.2.2. Дорожная карта проекта

Этап	Срок реализации	Основные мероприятия	Планируемый результат
Подготовительный	2027 год	Диагностика уровня готовности выпускников; формирование групп подготовки по уровням; определение учащихся группы риска; разработка маршрутов сопровождения и графиков подготовки	Определена структура подготовки к ГИА, выделены группы обучающихся по уровню готовности
Основной	2028 год	Реализация дифференцированной подготовки по предметам; проведение консультаций, пробных работ и коррекционных мероприятий; сопровождение выпускников и родителей	Организована адресная система подготовки к ГИА, усилено сопровождение выпускников
Развивающий	2029 год	Корректировка образовательных маршрутов по итогам диагностики; расширение практик адресной помощи; анализ предметных дефицитов и совершенствование методической поддержки	Повышена устойчивость подготовки по предметам, снижена доля обучающихся группы риска

Итоговый	2030 год	Оценка эффективности модели подготовки; анализ результатов ОГЭ и ЕГЭ; закрепление успешных механизмов сопровождения выпускников	Сформирована устойчивая результативная система подготовки к ГИА
----------	----------	---	---

5.3. Проект «Воспитательная и профориентационная система измеримых результатов»

Цель проекта: повышение результативности воспитательной и профориентационной работы школы через разработку и внедрение системы оценки результатов и эффектов.

Задача программы, на решение которой направлен проект: повышение результативности воспитательной и профориентационной работы.

Основное содержание проекта: разработка критериев и показателей результативности воспитательной деятельности, фиксация индивидуальных достижений обучающихся, развитие профориентационных маршрутов, оценка влияния воспитательных практик на социализацию, профессиональное самоопределение и образовательную мотивацию школьников.

5.5.1. Критерии и показатели результативности проекта

Критерий результативности	Показатель
Введение системы оценки результатов воспитательной и профориентационной работы	Не менее 80% ключевых направлений воспитательной и профориентационной деятельности обеспечены критериями и показателями оценки результатов
Развитие системы индивидуальных профориентационных маршрутов обучающихся.	В основной и средней школе (8–11 классы) индивидуальные профориентационные маршруты и портфолио достижений являются обязательным элементом сопровождения обучающихся.

Снижение признаков социальной и учебной дезадаптации	К 2030 году количество случаев, относимых к проявлениям учебной и социальной дезадаптации обучающихся, уменьшается с 60 (уровень 2026 года) до 48 и менее.
Устойчивость включенности обучающихся в социально значимую активность	Не менее 75% обучающихся принимают участие в значимых воспитательных, социальных или профориентационных практиках на регулярной основе
Реализация продвинутого уровня профориентационного минимума (Профминимума) в образовательной организации, обеспечивающая готовность обучающихся 6–11 классов к осознанному профессиональному самоопределению.	Критерий результативности: реализация продвинутого уровня профориентационного минимума (Профминимума) в образовательной организации, обеспечивающая готовность обучающихся 6–11 классов к осознанному профессиональному самоопределению.

5.5.2. Дорожная карта проекта

Этап	Срок реализации	Основные мероприятия	Планируемый результат
Подготовительный	2027 год	Анализ действующих воспитательных и профориентационных практик; определение критериев и показателей результативности; проектирование механизмов фиксации индивидуальных достижений обучающихся <u>[1]</u>	Подготовлена нормативно-методическая основа для оценки результатов воспитательной и профориентационной работы

Основной	2028 год	Введение системы критериев и показателей; запуск механизмов фиксации индивидуальных маршрутов и достижений; включение педагогов в анализ воспитательных результатов	Внедрены инструменты оценки результатов и фиксации индивидуального продвижения обучающихся
Развивающий	2029 год	Корректировка воспитательных и профориентационных практик на основе анализа результатов; усиление связи между воспитанием, социализацией и профессиональным самоопределением	Воспитательная работа переведена в режим оценки реальных результатов и эффектов
Итоговый	2030 год	Оценка устойчивости воспитательных эффектов; обобщение и закрепление эффективных практик; подготовка предложений для следующего цикла развития	Сформирована система результативного управления воспитательной и профориентационной деятельностью

5.4. Проект «Аналитическая школа»

Цель проекта: развитие аналитико-управленческой системы образовательной организации как основы доказательного принятия решений и эффективной реализации программы развития.

Задача программы, на решение которой направлен проект: развитие аналитико-управленческой системы школы.

Основное содержание проекта: совершенствование практики сбора, анализа и интерпретации данных, развитие мониторинговых процедур, использование результатов самообследования, мониторинга образовательных результатов, ГИА и внутренних аналитических материалов при планировании и корректировке управленческих решений, развитие компетенций педагогов и администрации в области аналитики и проектного управления.

5.4.1. Критерии и показатели результативности проекта

Критерий результативности	Показатель
Рост доли управленческих решений, основанных на данных	Не менее 80% ключевых управленческих решений по реализации программы имеют аналитическое обоснование
Регулярность мониторинга реализации программы	Все запланированные мониторинговые процедуры выполняются в установленные сроки
Повышение аналитической компетентности работников	Не менее 70% администрации и руководителей методических объединений владеют инструментами аналитической и проектной деятельности (электронный мониторинг образовательных результатов, анализ данных в сводных таблицах, разработка паспортов и планов проектов школы, использование цифровых сервисов для планирования и сопровождения проектов).
Подтвержденная результативность доказательного управления	Ежегодно реализуется не менее 3 управленческих решений или микропроектов (по качеству образовательных результатов, подготовке к ГИА, воспитанию и профориентации, снижению учебной и социальной дезадаптации), результативность которых подтверждается данными мониторинга (динамикой показателей успеваемости, ГИА, вовлечённости, случаев дезадаптации) за учебный год.

5.4.2. Дорожная карта проекта

Этап	Срок реализации	Основные мероприятия	Планируемый результат
Подготовительный	2027 год	Анализ действующих управленческих и аналитических процедур; определение ключевых показателей мониторинга; выстраивание единого подхода к сбору и интерпретации данных	Определена структура аналитического сопровождения программы развития
Основной	2028 год	Внедрение регулярного мониторинга реализации программы; развитие практики аналитических справок и управленческих решений на основе данных; повышение компетентности администрации и педагогов	Сформированы устойчивые аналитические механизмы сопровождения реализации программы
Развивающий	2029 год	Использование данных мониторинга для корректировки проектов и задач программы; развитие проектного управления на основе анализа результатов	Усилена связь между анализом, управленческим решением и достигнутым результатом
Итоговый	2030 год	Комплексная оценка результативности программы; институционализация доказательного управления; подготовка предложений для нового цикла развития	Создана устойчивая модель аналитико-управленческого сопровождения развития школы

6. Ожидаемые результаты реализации программы развития

Реализация программы развития МАОУ СОШ № 105 на 2027–2030 годы должна обеспечить переход образовательной организации к более устойчивой, результативной и управляемой модели развития, основанной на согласованности целей, задач, проектов и механизмов мониторинга достигнутых изменений. Ожидаемые результаты программы соотносятся с выявленными в ходе анализа проблемами и дефицитами, а также с целевыми ориентирами развития школы до 2030 года.

6.1. Ожидаемые результаты в области качества образовательных результатов

В результате реализации программы предполагается повышение устойчивости образовательных результатов по всем уровням общего образования, сокращение разрыва между параллелями и классами по качеству обучения, а также снижение доли обучающихся, демонстрирующих низкий уровень образовательных результатов. Ожидается формирование более эффективной системы раннего выявления учебных дефицитов, адресного сопровождения обучающихся и обеспечения преемственности между уровнями образования, что должно привести к росту доли обучающихся с положительной динамикой образовательных достижений.

К 2030 году ожидается достижение следующих результатов:

- сокращение вариативности образовательных результатов по параллелям не менее чем на 15%;
- снижение доли обучающихся с низким уровнем образовательных результатов в проблемных параллелях не менее чем на 20% по сравнению с уровнем 2026 года;
- достижение устойчивой положительной динамики результатов не менее чем у 70% параллелей;
- обеспечение положительной динамики результатов не менее чем у 80% обучающихся, включенных в систему адресного сопровождения.

6.2. Ожидаемые результаты в области подготовки к государственной итоговой аттестации

Ожидаемым результатом реализации программы является формирование устойчивой системы адресной и дифференцированной подготовки к ОГЭ и ЕГЭ, обеспечивающей повышение качества подготовки выпускников и снижение доли обучающихся группы риска. Реализация

мероприятий программы должна привести к повышению стабильности результатов государственной итоговой аттестации, более раннему выявлению затруднений и совершенствованию сопровождения выпускников.

К 2030 году ожидается достижение следующих результатов:

- снижение доли обучающихся группы риска по результатам диагностических процедур не менее чем на 30% по сравнению с 2026 годом;
- успешное прохождение государственной итоговой аттестации без пересдач не менее чем 95% выпускников;
- устойчивый рост средних результатов ОГЭ и ЕГЭ по ключевым предметам в течение периода реализации программы;
- охват индивидуальными или дифференцированными маршрутами подготовки не менее 90% выпускников.

6.3. Ожидаемые результаты в области воспитательной и профориентационной работы

Ожидается переход воспитательной и профориентационной деятельности школы от преимущественного учета количества мероприятий к системной оценке результатов и эффектов, отражающих личностное развитие, социализацию и профессиональное самоопределение обучающихся. Реализация программы должна обеспечить повышение качества воспитательной среды, рост включенности школьников в социально значимую активность и усиление адресности профориентационной работы.

К 2030 году ожидается достижение следующих результатов:

- не менее 80% ключевых направлений воспитательной и профориентационной деятельности обеспечены критериями и показателями оценки результатов;
- не менее 70% обучающихся 8–11 классов имеют зафиксированные индивидуальные профориентационные маршруты или портфолио достижений;
- снижение количества случаев учебной и социальной дезадаптации не менее чем на 20% по сравнению с уровнем 2026 года;
- участие не менее 75% обучающихся в значимых воспитательных, социальных и профориентационных практиках на регулярной основе.

6.4. Ожидаемые результаты в области аналитико-управленческого развития школы

Ожидаемым результатом реализации программы является формирование устойчивой аналитико-управленческой системы, обеспечивающей использование данных мониторинга, самообследования, результатов ГИА и внутренних аналитических материалов в практике принятия управленческих решений. Это позволит повысить обоснованность планирования, своевременность корректировки программных мероприятий и общую результативность реализации программы развития.

К 2030 году ожидается достижение следующих результатов:

- не менее 80% ключевых управленческих решений по реализации программы имеют аналитическое обоснование;
- все запланированные мониторинговые процедуры выполняются в установленные сроки;
- не менее 70% администрации и руководителей методических объединений владеют инструментами аналитической и проектной деятельности;
- ежегодно реализуется не менее 3 управленческих решений или микропроектов, результативность которых подтверждена данными мониторинга.

6.5. Итоговый результат реализации программы развития

Итоговым результатом реализации программы развития должно стать обеспечение устойчивого качественного роста МАОУ СОШ № 105 как современной образовательной организации, способной результативно решать задачи обучения, воспитания, социализации и профессионального самоопределения обучающихся в условиях современных вызовов. К завершению срока реализации программы школа должна перейти к модели развития, в которой управленческие решения, образовательные практики и воспитательные механизмы взаимосвязаны, основаны на анализе результатов и обеспечивают достижение стратегических ориентиров развития образовательной организации.

7. Риски реализации Программы развития и меры по их снижению

Реализация Программы развития МАОУ СОШ № 105 на 2027–2030 годы связана с воздействием внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, задач и ожидаемых результатов. Для управления возможными негативными последствиями формируется реестр рисков, классифицированных по пяти группам: кадровые, финансовые, материально-технические, управленческие и социальные. По каждому риску определены описание, потенциальные последствия, уровень вероятности,

весовой коэффициент, балльная оценка влияния и меры минимизации, что соответствует современным подходам к управлению рисками в образовательных организациях.

7.1. Принципы оценки и управления рисками

Оценка рисков осуществляется на основе экспертных суждений управленческой команды школы. Для характеристики вероятности наступления риска используется трехуровневая шкала:

- низкая вероятность — риск маловероятен, реализуется редко или при сочетании особых условий (весовой коэффициент 1);
- средняя вероятность — риск может реализоваться периодически, отдельные случаи уже наблюдались (весовой коэффициент 2);
- высокая вероятность — риск реализуется часто или имеет высокую вероятность наступления (весовой коэффициент 3)¹

Для характеристики влияния риска на реализацию Программы развития используется следующая шкала:

- низкое влияние — риск оказывает ограниченное воздействие на отдельные мероприятия, не затрагивая стратегические результаты (1 балл);
- среднее влияние — риск приводит к заметным затруднениям в реализации мероприятий и достижении целевых показателей по отдельным направлениям (2 балла);
- высокое влияние — риск существенно влияет на выполнение ключевых задач и достижение ожидаемых результатов Программы (3 балла).

Для дальнейшей приоритезации рисков применяется матрица «вероятность × влияние». Каждому риску присваиваются весовой коэффициент вероятности и балльная оценка влияния, после чего рассчитывается интегральный балл риска как произведение этих показателей. Риски с более высокими значениями рассматриваются как приоритетные для разработки и реализации антирисковых мероприятий.

7.2. Реестр рисков реализации Программы развития

Таблица 7. Реестр рисков реализации Программы развития

Группа риска	Риск	Описание риска	Потенциальные последствия	Уровень вероятности	Весовой коэффициент	Балльная оценка влияния	Балльная оценка риска	Меры минимизации
Кадровые	Снижение мотивации педагогов к участию в проектах Программы	Часть педагогов не видит личной и профессиональной значимости участия в проектах, воспринимает их как дополнительную нагрузку	Снижение качества реализации мероприятий, формальное выполнение планов, замедление достижения целевых показателей	Средний	2	3	6	Включение участия в проектах в систему стимулирования; обсуждение целей и результатов проектов; развитие командных форм работы

Кадровые	Недостаточная компетентность педагогов в современных технологиях и аналитике	Педагоги не полностью владеют технологиями дифференцированной подготовки, оценивания результатов, аналитического подхода	Низкая эффективность нововведений, слабая динамика качества, затруднения при внедрении новых форм работы	Средний	2	3	6	Планомерное повышение квалификации; наставничество; методическая поддержка по направлениям Программы ; включение вопросов в аттестацию
----------	--	--	--	---------	---	---	---	--

Кадровые	Кадровые изменения (выход на пенсию, переход в другие организации)	Уход ключевых специалистов, участвующих в реализации проектов Программы	Потеря опыта и наработок, необходимость перераспределения функций, снижение устойчивости реализации проектов	Низкий–средний	1–2	2	2–4	Планирование кадрового резерва; закрепление процессов в регламентах; передача опыта через наставничество и документацию
Финансовые	Недостаточность финансирования отдельных мероприятий Программы	Объем средств, предусмотренный в бюджете, не позволяет реализовать часть мероприятий в полном объеме	Сокращение спектра мероприятий, перенос сроков, снижение качества ресурсного обеспечения проектов	Средний	2	3	6	Приоритизация мероприятий; поиск дополнительных источников финансирования (проекты, гранты); оптимизация расходов

Финансовые	Неравномерность поступления финансовых средств	Задержки финансирования, несовпадение сроков поступления средств и реализации мероприятий	Срыв или перенос запланированных действий, снижение эффективности использования ресурсов	Средний	2	2	4	Заблаговременное планирование сроков; резервирование части средств; гибкая корректировка графиков реализации мероприятий
Финансовые	Рост стоимости ресурсов и услуг	Увеличение стоимости и оборудования, программного обеспечения, услуг партнеров	Уменьшение объема приобретаемых ресурсов, ограничения в обновлении среды	Средний	2	2	4	Мониторинг рынка; конкурентные закупки; поэтапное обновление ресурсов; использование бесплатных и открытых решений

Материально-технические	Ограниченность технической инфраструктуры для реализации проектов	Недостаточное количество или качество оборудования, программ, помещений для новых форм работы	Ограничение возможностей дифференцированной подготовки, профориентационных и проектных форм работы	Средний	2	3	6	Поэтапное обновление материальной технической базы; рациональное распределение ресурсов; использование сетевых и партнерских площадок
Материально-технические	Сбои и отказ оборудования	Выход из строя компьютерной техники, систем связи, специализированного оборудования	Перерывы в реализации мероприятий, снижение качества проведения занятий и мероприятий	Средний	2	2	4	Регулярное обслуживание техники; резервное оборудование; наличие планов перехода на альтернативные форматы (дистанционные и др.)

Материально-технические	Недостаточная адаптация среды к различным образовательным потребностям	Образовательная среда не полностью учитывается потребностями разных категорий обучающихся	Снижение доступности и качества образования для отдельных групп, риски дезадаптации	Низкий–средний	1–2	2	2–4	Планирование адаптации среды; учет потребностей при обновлении инфраструктуры; взаимодействие со специалистами сопровождения
Управленческие	Несогласованность управленческих решений и действий участников	Отдельные решения принимаются без учета Программы, проекты реализуются фрагментарно	Нарушение логики реализации, конфликт целей и мероприятий, снижение эффекта от проектов	Средний	2	3	6	Встраивание целей и задач Программы в годовые планы; координация действий; регулярное обсуждение хода реализации на совещаниях

Управ ленчес кие	Слабый монитор инг реализац ии Програм мы	Отсутств ие или нерегуля рность системно й оценки выполне ния мероприя тий и достижен ия целевых показате лей	Позднее выявлени е проблем, невозмож ность своевременной коррекци и планов	Сред ний	2	3	6	Создание и поддержан ие системы мониторинг а; план– факт анализ; регулярные отчеты и обсуждение на уровне управленче ской команды
Управ ленчес кие	Недоста точная прозрач ность и информи рованно сть участник ов	Педагоги , обучающ иеся и родители недостат очно информи рованы о целях и ходе реализац ии Програм мы	Низкая вовлечен ность, рост недовери я, риск конфликт ов ожидани й	Сред ний	2	2	4	План информиро вания (сайт, собрания, новости); открытое обсуждение ключевых решений; привлечени е участников к оценке результатов

Социальные	Снижение мотивации обучающихся к участию в проектах и новых формах	Часть обучающихся не включает в мероприятия, не видит ценности участия	Ограниченный охват, снижение личностных и социальных результатов, риск дезадаптации	Средний	2	3	6	Персонификация маршрутов; создание значимых для обучающихся форм участия; учет мнения обучающихся при планировании мероприятий
Социальные	Низкий уровень участия родителей в реализации Программы	Родители не вовлечены в обсуждение и поддержку целей Программы, не включены в партнерские формы взаимодействия	Снижение эффективности сопровождения обучающихся, риск конфликтов ожиданий, слабая поддержка со стороны семей	Средний	2	2	4	Система родительского информирования; мероприятия по взаимодействию; включение родителей в обсуждение результатов и планов

Социальные	Рост социальной напряженности (конфликт ожиданий и результатов)	Несовпадение ожиданий разных участников (учащиеся, родители, педагоги, администрация) по отношению к результатам Программы	Конфликтные ситуации, снижение доверия к школе, сопротивление изменениям	Низкий–средний	1–2	3	3–6	Открытая коммуникация; согласование ожиданий; обсуждение целей и результатов; работа с обратной связью (опросы, обсуждения)
------------	---	--	--	----------------	-----	---	-----	---

7.3. Приоритетные риски и меры по их снижению

На основе интегральной балльной оценки приоритетными для управленческой команды являются риски с баллом 6, то есть имеющие среднюю вероятность наступления и высокое влияние на результаты Программы развития. К таким рискам относятся:

- снижение мотивации педагогов к участию в проектах Программы;
- недостаточная компетентность педагогов в современных технологиях и аналитике;
- недостаточность финансирования отдельных мероприятий Программы;
- ограниченность технической инфраструктуры для реализации проектов;
- несогласованность управленческих решений и действий участников;
- слабый мониторинг реализации Программы;
- снижение мотивации обучающихся к участию в проектах и новых формах.

По указанным приоритетным рискам управленческая команда обеспечивает повышенное внимание при планировании и реализации антирисковых мероприятий, включает соответствующие действия в годовые планы работы школы, усиливает мониторинг их реализации и регулярно анализирует динамику риска и достигнутые результаты.

7.4. Меры по управлению рисками реализации Программы развития

Управление рисками реализации Программы развития предусматривает:

- регулярную идентификацию и оценку рисков на уровне управленческой команды;
- разработку и корректировку антирисковых мероприятий в рамках годового планирования;
- включение информации о рисках и мерах по их снижению в систему мониторинга реализации Программы;
- обсуждение состояния и динамики рисков на заседаниях администрации, методических объединений, педагогического совета;
- документирование реестра рисков, решений по мерам минимизации и результатов управления рисками в планах, протоколах и отчетах школы.

Реализация указанных мер позволяет снизить вероятность наступления рисков и уменьшить их влияние на результаты Программы развития, обеспечивая более устойчивую и управляемую реализацию стратегических целей образовательной организации.

8. Механизмы управления реализацией Программы развития

Управление реализацией Программы развития МАОУ СОШ № 105 на 2027–2030 годы осуществляется на основе проектного и аналитического подходов и включает систему планирования, организации управленческой команды, мониторинга, управления рисками, корректировки мероприятий и вовлечения участников образовательного процесса. Механизмы управления увязаны с целями, задачами и проектами Программы (раздел 5), ожидаемыми результатами (раздел 6) и реестром рисков (раздел 7).

8.1. Планирование реализации Программы по проектам

Реализация Программы развития осуществляется через систему проектов, описанных в разделе 5 (например, проект «Школа устойчивого качества», проект «ГИА: адресная и

дифференцированная подготовка», проект «Воспитательная и профориентационная система измеримых результатов», проект «Аналитическая школа»). Для каждого проекта:

- разрабатывается дорожная карта с указанием сроков, ответственных, ресурсов и целевых показателей, соотнесённых с ожидаемыми результатами раздела 6 (качество образовательных результатов, результаты ГИА, воспитательные и профориентационные эффекты, аналитические возможности школы);
- мероприятия проектов включаются в годовые планы работы школы, планы методической работы, воспитательной деятельности и аналитического сопровождения;
- зоны ответственности за реализацию проектных мероприятий закрепляются в локальных актах, приказах и протоколах, что обеспечивает связь между стратегическими целями Программы (раздел 5) и текущей деятельностью.

8.2. Организация управленческой команды по реализации Программы

Для координации реализации Программы развития создаётся управленческая команда (координационный совет по реализации Программы), в состав которой входят:

- администрация школы (директор, заместители директора по направлениям, отражённым в разделах 5–7);
- руководители проектов Программы (по качеству, ГИА, воспитанию и профориентации, аналитике);
- руководители методических объединений, отвечающие за достижение предметных и метапредметных результатов;
- при необходимости — представители родительской общественности и ученического самоуправления.

Управленческая команда:

- согласует годовые планы по реализации проектов Программы с ожидаемыми результатами раздела 6 и учитывает выявленные в разделе 7 риски;
- регулярно рассматривает ход реализации Программы на совещаниях, заседаниях педагогического совета и методических объединений;
- организует взаимодействие между проектами, чтобы обеспечить комплексность влияния на образовательные результаты, подготовку к ГИА, воспитательную работу и аналитическую систему школы.

8.3. Мониторинг показателей по направлениям Программы

Мониторинг реализации Программы развития увязан с системой показателей, представленных в разделе 6:

- по направлению «качество образовательных результатов» осуществляется мониторинг успеваемости и качества обучения, динамики результатов по параллелям, доли обучающихся с низким уровнем результатов, показателей устойчивости и вариативности (п. 6.7.1);
- по направлению «подготовка к ГИА» отслеживаются показатели доли обучающихся группы риска, результаты ОГЭ и ЕГЭ, средние баллы по ключевым предметам, охват выпускников дифференцированной подготовкой (п. 6.7.2);
- по направлению «воспитательная и профориентационная работа» мониторятся охват обучающихся воспитательными и профориентационными практиками, наличие индивидуальных маршрутов и портфолио, данные по учебной и социальной дезадаптации (п. 6.7.3);
- по направлению «аналитико-управленческое развитие» оценивается доля управленческих решений, основанных на данных, регулярность мониторинговых процедур, уровень владения аналитическими инструментами администрацией и руководителями методических объединений (п. 6.7.4).

Результаты мониторинга оформляются в виде аналитических справок, отчётов и обсуждаются на заседаниях управленческой команды, педагогического совета и методических объединений, что обеспечивает связь между фактическими результатами и управленческими решениями по корректировке Программы.

8.4. Управление рисками реализации Программы

Управление рисками реализации Программы развития осуществляется на основе реестра рисков, представленного в разделе 7. В частности:

- для каждого риска (кадрового, финансового, материально-технического, управленческого, социального) определены уровень вероятности, весовой коэффициент, влияние и интегральный балл, что позволяет выделять приоритетные риски (балл 6 — средняя вероятность и высокое влияние);
- при планировании и реализации проектов Программы управленческая команда учитывает приоритетные риски: снижение мотивации педагогов, недостаточную

компетентность, недостаточность финансирования, ограниченность инфраструктуры, несогласованность управленческих решений, слабый мониторинг, снижение мотивации обучающихся;

- антирисковые мероприятия включаются в дорожные карты соответствующих проектов и годовые планы работы школы, а их реализация контролируется наравне с основными мероприятиями.

Таким образом, механизмы управления Программой развития интегрированы с системой управления рисками, что позволяет сделать реализацию Программы более устойчивой и управляемой.

8.5. Корректировка Программы по итогам анализа

По результатам мониторинга показателей раздела 6 и анализа состояния рисков раздела 7:

- ежегодно проводится комплексный анализ реализации Программы развития, оцениваются достижение ожидаемых результатов по направлениям качества, ГИА, воспитания и аналитики, исполнение дорожных карт проектов и динамика приоритетных рисков;
- на основе анализа управленческая команда готовит предложения по корректировке Программы: уточнение мероприятий и сроков, пересмотр целевых показателей по направлениям, изменение состава и функций рабочих групп, усиление антирисковых мероприятий;
- при существенных изменениях внешних условий или нормативной базы изменения в Программу развития вносятся с соблюдением установленной процедуры согласования и утверждения, описанной в общих положениях документа и методических рекомендациях Минпросвещения.

8.6. Информационное обеспечение и вовлечение участников

Для обеспечения прозрачности и вовлечённости участников образовательного процесса в реализацию Программы развития используются следующие механизмы:

- размещение Программы развития, дорожных карт проектов, основных результатов мониторинга и ключевых управленческих решений на официальном сайте школы;

- информирование педагогов, обучающихся и родителей о целях, задачах, ожидаемых результатах (раздел 6) и рисках (раздел 7) через собрания, консультации, информационные материалы;
- включение обучающихся и родителей в обсуждение отдельных проектных решений и оценку результатов, что способствует согласованию ожиданий и снижению социального риска, связанного с ростом напряжённости и конфликтом ожиданий.

Информационное обеспечение дополняет механизмы планирования, мониторинга и управления рисками, повышая доверие и поддерживая совместную ответственность за результаты реализации Программы развития.