

**Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение  
средняя общеобразовательная школа № 197**

Приложение № 1  
к Программе развития школы  
«Старт к успеху» на 2023-2027 г.г.

Приказ от 17.05.2022 г. № 160-о

**ПРОЕКТ**  
**«КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»**

**ЕКАТЕРИНБУРГ**  
**2023**

СОДЕРЖАНИЕ	2
ПАСПОРТ ПРОЕКТА	3
АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЕКТА	6
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	12
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КРИТЕРИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	13
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА	15
ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	19
ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ	20
ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ	21
ИСТОЧНИК РЕСУРСА	23
РИСКИ ПРОЕКТА	24
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	24

## ПАСПОРТ ПРОЕКТА

Наименование Проекта	Проект «Кадровый потенциал» Муниципального автономного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 197 «Старт к успеху» на 2023 – 2027 года
Срок реализации	5 лет
Нормативно-правовое основание Проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);</li> <li>2. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»</li> <li>3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;</li> <li>4. Паспорт национального проекта «Образование», утвержден Протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16;</li> <li>5. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;</li> <li>6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;</li> <li>7. Постановление Правительства Свердловской области от 19.12.2019</li> <li>8. № 920-ПП «Об утверждении Государственной программы Свердловской области "Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2025 года»;</li> <li>9. 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»;</li> <li>10. Постановление Правительства Свердловской области от 18.09.2019 № 588-ПП «Об утверждении стратегии развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 года»;</li> <li>11. 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».</li> </ol>
Цель Проекта	Совершенствование системы управления педагогическими кадрами в контексте реализации образовательных инноваций и обеспечения карьерного роста и профессионального развития педагога.
Задачи Проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствовать профессиональную компетентность педагогов и их готовность к инновационной деятельности как условие его профессионального становления.</li> <li>2. Совершенствовать систему наставничества в рамках моделей «учитель-учитель», «студент-работодатель».</li> <li>3. Создать благоприятные условия для привлечения в школу молодых специалистов.</li> <li>4. Привлечь большее количество педагогов к участию в профессиональных конкурсах, сетевых сообществах, ассоциациях педагогов.</li> <li>5. Транслировать лучшие педагогические практики сообществу учителей школы, района, города, страны.</li> <li>6. Организовать дополнительное профессиональное образование работников школы с целью формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, необходимых для работы с талантливыми, способными обучающимися, а также приобретения знаний и умений, необходимых для работы с современными технологиями обучения, в том числе цифровыми, высокотехнологичным оборудованием.</li> </ol>

<p>Этапы реализации Проекта</p>	<p><b>I этап. Организационный:</b> январь-март 2023 Анализ и оценка исходного состояния, разработка программы, определение основных направлений работы школы по реализации программы.</p> <p><b>II этап. Основной:</b> январь 2023 – август 2027 Реализация основных мероприятий программы, подведение итогов каждого года, мониторинг, корректировка плана действий.</p> <p><b>III этап. Заключительный:</b> сентябрь - ноябрь 2027 Анализ достигнутых результатов, определение векторов дальнейшего развития образовательной организации.</p>
<p>Ожидаемые результаты реализации Проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Действует эффективная система непрерывного профессионального и личностного роста педагогических и управленческих кадров.</li> <li>2. Усовершенствована система методического сопровождения педагогов по созданию индивидуальных программ профессионального развития, повышения профессиональной компетентности в соответствии с учетом выявленных профессиональных дефицитов и в соответствии со стандартом «Педагог».</li> <li>3. Увеличилось количество педагогических работников, эффективно использующих современные образовательные, в том числе цифровые технологии.</li> <li>4. Молодые педагоги обеспечены системой методической поддержки и сопровождения в первые три года работы в рамках программы «Наставничество».</li> <li>5. Повышение образовательных результатов достигнуто посредством внедрения на всех уровнях общего образования современных методов обучения и воспитания, образовательных технологий, в том числе цифровых.</li> <li>6. Сохранение высокого уровня обеспечения Школы педагогическими кадрами. Снижение текучести кадров (учителя английского языка и физической культуры).</li> <li>7. Усиление мотивации работников к участию в конкурсах, семинарах, конференциях.</li> <li>8. Повышение динамики аттестации на высшую и первую квалификационные категории.</li> </ol>
<p>Основные показатели (индикаторы) Проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля педагогов, повысивших профессиональную по проблеме формирования качества образования, от общего количества педагогов – 100%;</li> <li>2. Доля руководителей, обученных методам и механизмам оценивания качества образования на компетентностной основе – 100%.</li> <li>3. Доля педагогических работников, эффективно использующих современные образовательные информационные коммуникационные технологии в профессиональной деятельности – не менее 80%.</li> <li>4. Доля педагогических работников системы общего и дополнительного образования детей прошли курсовую по вопросам цифровизации образования и получили удостоверения - более 80 %.</li> <li>5. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в области использования ИК-технологий и организации обучения с использованием ДОТ - 100%.</li> <li>6. Доля молодых кадров педагогов в возрасте до 30 лет, закрепившихся в Школе - до 30 % от общего числа педагогического коллектива.</li> <li>7. Доля педагогов, охваченных системой поддержки и сопровождения в первые три года работы в рамках программы «Наставничество» - 30%.</li> <li>8. Доля педагогических работников, прошедших независимую оценку квалификации – 100 %.</li> <li>9. Число педагогических работников, участников профессиональных конкурсов, в том числе в конкурсе «Кадровый резерв» - не менее 1 ежегодно.</li> <li>10. Количество обучающихся, освоивших образовательную программу соответствующего уровня в полном объеме - 100%.</li> <li>11. Повышение качества образования по школе к 2027 году до 55%.</li> </ol>
<p>Система организации контроля за выполнением Проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление реализуется с участием коллегиальных органов (Общее собрание работников; Педагогический совет; Совет родителей и др.). Систематический контроль за выполнением программы осуществляет Педагогический совет школы. Результаты контроля представляются ежегодно на заседаниях Педагогического совета, в отчете по результатам самоанализа Школы, на сайте Школы.</li> </ol>

	<p>2. Непосредственное управление реализацией возложено на директора с привлечением рабочей группы, включающей педагогов, представителей родительской общественности и социальных партнеров школы. Отчет директора школы на Педагогическом совете и Совете родителей (1 раз в год).</p> <p>3. Отчеты руководителей методических объединений (один раз в полугодие).</p> <p>4. Отчет руководителей проектов (1 раз в год).</p> <p>5. Мониторинг и коррекция осуществляется коллегиальными органами с привлечением социальных партнеров. Мониторинг оценки условий образовательной деятельности и оценки качества образования осуществляют заместители директора по всем параметрам оценки на старте реализации программы в 2023 году, промежуточный, планируемый на февраль 2025 года, и по факту завершения реализации программы в августе 2027 года.</p>
Разработчики программы	Рабочая группа в составе представителей администрации, педагогического коллектива, ученического самоуправления, совета родителей.
Руководитель программы	Савина Светлана Павловна, директор МАОУ СОШ № 197, тел. 8(343)-218-98-65
Сайт школы	<a href="https://школа197.екатеринбург.рф/">https://школа197.екатеринбург.рф/</a>

## АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Установленные Федеральным государственным стандартом требования к результатам реализации основной образовательной программы вызывают необходимость в изменении содержания образования на основе принципов метапредметности как условия достижения высокого качества образования.

Профессиональный стандарт учителя также диктует, что учитель должен стать создателем новых педагогических ситуаций, учебных задач, направленных на развитие метапредметных умений. Одними из таких умений является группа умений, связанных со смысловым чтением. Они действительно важны, ведь текст является связующим звеном всех учебных предметов, и включение обучающихся в деятельность по осмыслению, осознанию текста может повлиять в целом на качество образования.

Анализ уровня сформированности умений смыслового чтения, а также общеучебных умений, у обучающихся по федеральным государственным образовательным стандартам в рамках государственного компонента образовательного стандарта показывает недостаточный уровень. Так, обучающиеся 5-8 классов при выполнении административных и всероссийских контрольных работ демонстрируют хорошие результаты, но поэлементный анализ показывает, что:

- уровень сформированности умений извлекать информацию, данную в тексте в явном виде составляет от 48 % до 60%;
- уровень сформированности умений извлекать информацию, данную в тексте в неявном виде, формулировать выводы составляет от 34% до 50%;
- уровень сформированности умений интерпретировать и обобщать информацию из текста составляет от 28% до 42%;
- уровень сформированности умений анализировать и оценивать содержание, языковые особенности и структуру текста - от 16 % до 28%.

Естественно, что качественная оценка выполнения контрольных работ по общеучебным умениям выглядит следующим образом: при положительной динамике развития у обучающихся умений смыслового чтения большинство из них находятся в диапазоне, который не позволяет им успешно продолжать обучение в основной школе без специальной поддержки педагогов.

Дефицитами при обучении у таких школьников будет то, что при поиске ответа на вопрос ученики, как правило, обращаются к нужному фрагменту текста, но часто выделяют искомую информацию неточно, включая в ответ избыточные или смежные сведения, испытывают затруднения при выстраивании причинно-следственных связей, неточно интерпретируют художественные тексты. Им трудно выделить авторскую позицию, проанализировать форму текста, связывая намерения автора с выбранными им языковыми средствами. Самостоятельно осваивать материал в основной школе на основе текстов учебника такие ученики могут, только если структура и язык учебных текстов достаточно прозрачны.

**Таблица 1. Уровень сформированности у обучающихся умений работать с информацией (по результатам всероссийских проверочных работ)**

Уровень освоения умений	2019-2020 уч.г.	2020-2021 уч.г.	2021-2022 уч.г.
Низкий	40%	41%	38%

Средний	43%	41%	44%
Повышенный	11%	10%	10%
Высокий	6%	8%	8%

В начальной и основной школе на внешний контроль необходимо вынести общеучебные умения, чтобы деятельность педагогов имела в этом направлении осознанность и целенаправленность, а также соблюдалась преемственность в обучении. Это подтверждается тем, что в рамках подготовки к контрольным работам при мониторинговых исследованиях, учащиеся 2 - 4 классов демонстрируют положительную динамику освоения умений смыслового чтения. В основной школе, на наш взгляд, педагоги еще удерживают предметные умения как основные. Причина в том, что очень трудно определить меру ответственности, когда класс один, а учителя разные, в отличие от учителей начальной школы, ведь чаще всего преобладающее большинство предметов в классе ведет один учитель. Поэтому и результаты мониторинга умений работать с текстом в 5 - 8 классах показывают очень небольшую динамику, а иногда даже ее отсутствие.

**Таблица 2. Уровень сформированности у обучающихся умений работать с информацией (по результатам школьного мониторинга)**

Уровень освоения умений	2019-2020 уч.г.				2020-2021 уч.г.				2021-2022 уч.г.			
	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8
Класс												
Низкий	36%	34%	24%	28%	39%	24%	24%	18%	38%	20%	16%	22%
Средний	51%	40%	57%	56%	43%	40%	56%	66%	45%	56%	72%	70%
Повышенный	13%	26%	19%	16%	18%	36%	20%	16%	17%	24%	12%	12%

Из таблиц можно увидеть, что в 5 классе уровень умений работать с информацией низкий, это, скорее всего, пробел начальной школы, а обеспечить быстрое качественное развитие умений смыслового чтения в основной школе уже не получается, поэтому и падает такой формальный показатель как качество обученности и обученность. Результаты государственной итоговой аттестации в 9 классах подтверждают сказанное выше: чем выше уровень умений, которые необходимо применить от части 1 до части 2, тем меньше процент обучающихся, которые справились с заданиями успешно. Поэтому средний показатель на уровне муниципалитета школу не устраивает. В связи с полученными результатами мониторинга в школе за период реализации прошлой Программы развития была организована экспертиза учебных занятий, проведены административные контрольные работы. Они показали, что педагоги и начальной школы, и основной школы не могут создавать в системе такие учебные ситуации, которые были бы направлены на формирование и развитие умений смыслового чтения. А такие ситуации должны быть созданы не только на уроках русского языка и литературы. Они должны присутствовать на каждом изучаемом предмете. В своей деятельности педагоги недостаточно уделяют внимание процессу формирования умений смыслового чтения, делая упор не на способ выполнения задания, а на результат. Учителя испытывают затруднения при отборе текстов для учебных занятий, не видят ресурса учебников, им трудно преобразовать текст и составить к нему задания, которые обеспечат понимание текста. Учителя-предметники основной школы работают только с внешним оцениванием, не оценив возможности внутреннего, формирующего оценивания.

Таким образом, для коллектива школы стало актуальной задачей обеспечение формирования и развития у обучающихся функциональной грамотности. Это подтверждается мониторингом уровня сформированности умений смыслового чтения и экспертизой учебных занятий.

### **Ключевая проблема, причины ее обуславливающие**

Проблема, стоящая перед коллективом школы, недостаточный уровень профессиональной компетентности учителей, который выражается в том, что они не могут проектировать и реализовывать в урочной и внеурочной деятельности ситуации, обеспечивающие повышение качества образования.

Существующая в школе модель методической работы не способствует развитию педагогов в этом направлении. Особенностью нашей школы является то, что состав учащихся очень разнообразный. В связи с этим педагоги школы в течение нескольких лет работали в нескольких направлениях. Проблемы реальной практики, которые необходимо было решать, то есть реализовать содержание профессиональной деятельности, связанные с обеспечением индивидуального развития детей, так как образовательные потребности у детей с высокой и низкой учебной мотивацией, у детей с ОВЗ и детей из семей мигрантов абсолютно разные. Актуальные задачи современного образования также задают рамки (направления деятельности):

- реализация федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования;
- первые шаги по реализации федеральных государственных стандартов основного общего образования;
- эксперимент по введению комплексного курса "Основы религиозных культур и светской этики";
- освоение современных информационно - коммуникационных технологий;
- повышение уровня математического образования.

Это только самые крупные направления деятельности обозначенные государством. Поэтому под каждое направление была создана определенная структура в методической модели школы, или для структур, которые уже существовали, было определено новое содержание деятельности, предназначение. Большая трудность была в том, чтобы обеспечить взаимодействие различных структур. Коллектив школы оказался в ситуации, в которой деятельности много, часто эта деятельность идет в ущерб основной работы, а результата, который демонстрировали бы обучающиеся - нет, или он очень небольшой.

Учителя воспринимают эту деятельность как дополнительную, не связывая ее с процессом в системе, тем более, что в системе оплаты труда она, чаще всего, и оценивается как деятельность, без привязки под результат. Например, за работу в творческой группе учитель получает баллы, а за тот детский результат, на который повлияла эта работа в группе не получает баллы. Часто те способы повышения квалификации, которыми педагог пользуется, являются неэффективными, потому что трудно встраиваются в реальную практику, так как курсы повышения квалификации мы порой проходим для того, чтобы аттестоваться, а не для того, чтобы знания полученные на них применить в профессиональной деятельности.

Таким образом, существующая модель методической работы в школе недостаточно обеспечивала включенность учителей в процесс повышения профессионального



мастерства как субъектов, не полностью реализовывался принцип индивидуализации образования и принцип непрерывности образования, слабо обеспечивалась связь с образовательным процессом.

### **Идея решения проблемы**

Проектная идея заключается в создании образовательного пространства школы, в котором каждый педагог сможет решать проблемы реальной практики и актуальные задачи, повышать свой профессиональный уровень:

- с учетом потребностей учителей и, следовательно, индивидуализации процесса;
- через организацию целеполагания, как условия успешного результата; через создание мест для рефлексии, продуктивной коммуникации, проблематизации;
- через создание ситуаций успеха;
- через минимальное нормирование деятельности, чтобы исключить обязательность и давление.

Образовательное пространство школы, которое будет создано в результате реализации проекта обладать некоторым важными признаками.

Ни один педагог, даже если это молодой специалист, не будет начинать работу в этом направлении с нуля. Для более эффективной организации профессионального взаимодействия во время реализации проекта это будет учитываться. Важен такт работы, связанный с теми педагогами, которые являются носителями умений развивать у учеников смысловое чтение. Эти педагоги демонстрируют достаточно высокие показатели по среднему баллу при проведении внешних контрольных работ, и если подхватывают класс, то их результаты всегда подтверждены положительной динамикой. Возможно, они не осознали это, и названные умения не являются их опытом, описанными способами действий. Рефлексивные мероприятия обеспечат осознание этого и выделение способов.

Такую же деятельность необходимо будет организовать и для педагогов, которые умеют вводить в урок организованный диалог, включая в учебное занятие речевую фазу. Аналогично будет проводиться работа с учителями по формированию у обучающихся действий контроля и оценки.

Часть учителей занимаются повышением профессионального мастерства через программы профессионального развития педагога. Они умеют проектировать свое профессиональное развитие, выделять проблемы и строить образовательный маршрут, кроме того они могут удерживать позицию тьютора, сопровождающего.

Модель предусматривает мероприятия по проблематизации, осознанию своих трудностей и сильных сторон. Это процедуры самообследования, экспертная оценка, проблемные семинары. Важно, чтобы для учителя ребенок не стал причиной его профессиональных затруднений. Проект предусматривает проведение в самом начале так называемого привлекательного события, которое будет способствовать мотивации учителей для работы в этом направлении и большого творческого отчета, с различными формами предъявления образовательных достижений. Во время прохождения учителем своего образовательного маршрута он по замыслу должен как можно больше попадать в ситуацию успеха. Отсюда вытекают следующие формы:

- временная группа педагогов (образованные на основаниях единства интереса по проблеме, компенсаторные возможности, психологическая совместимость и симпатия),

так называемая группа взаимообучения равных. Она может иметь творческий характер, тогда в результате ее деятельности появится определенный продукт. Прогнозируем, что будут востребованы группы по проблемам, выделенными группой разработчиков в ходе анализа реальной практики: организация формирующего оценивания, организация учебных ситуаций, способствующих формированию и развитию умений смыслового чтения, создание дидактических материалов. Компенсаторный характер заключается в том, что потенциал у учителей различный, и педагог, имеющий большой потенциал в определенной области будет способствовать профессиональному росту педагога, у которого по этой теме потенциал не такой большой;

- лаборатория - обеспечивает связь педагогической теории и практики, которая предусматривает относительно длительное время, ресурс – научный руководитель, главный продукт лаборатории - обобщенный опыт деятельности;

- консилиумы - форма управления качеством образовательного процесса, призванная сформировать общие представления об уровне образовательных достижений обучающихся, определения проблем и путей их решения. прогнозирование уровня учебных достижений обучающихся;

- диалогические пары - для постоянного и временного взаимодействия во время реализации проекта, когда не нужно коллективного обсуждения понимания, а необходима поддержка;

- ярмарка педагогических достижений - форма осознания педагогом своих достижений, их предъявления профессиональному сообществу для создания ситуации успеха для самого учителя и ситуации самоопределения, продуктивной коммуникации для других учителей;

- практико - ориентированные семинары, занятия в рамках методических объединений;

- теоретические семинары;

- рефлексивно - аналитические семинары;

- проблемные семинары;

- педагогические эдьютонь.

Чтобы пространство проекта было единым и в нем отражались результаты каждого педагога или группы педагогов, планируется использование школьного сайта, как официального, и блога, в котором подразумевается более неформальное профессиональное общение.

Минимальный уровень нормирования деятельности будет выражаться в том, что в утвержденный в школе план анализа и самоанализа урока будет внесен раздел, отражающий не просто условия для формирования и развития универсальных учебных действий, а именно формирования функциональной грамотности и критериальное оценивание результатов образовательной деятельности учащихся. Кроме того, в Положение по распределению стимулирующих выплат внесены критерии и показатели результатов деятельности педагога по повышению качества образования учащихся:

«п. 20.18 Качественная индивидуальная работа с обучающимися, с целью повышения качества обучения и подготовки к олимпиадам, конкурсам, фестивалям, выставкам, соревнованиям и т.д.»;

«п. 20.17 Качественная организация условий, стимулирующих мотивацию обучающихся к продолжению образования в средних, высших профессиональных образовательных учреждениях»;

«п. 20.20 Качественная подготовка обучающихся к сдаче экзамена в форме и по материалам ГИА (ЕГЭ/ОГЭ)»;

«п. 20.40 Качество освоения обучающимися основных образовательных программ:

- Сохранение доли обучающихся, получивших оценки 4 и 5, по сравнению с предыдущим периодом

- отсутствие обучающихся с одной «3»

- увеличение доли обучающихся, получивших оценки 4 и 5, по сравнению с предыдущим периодом».

Так же в мониторинг образовательных достижений обучающихся на школьный уровень будет вынесен показатель «Уровень сформированности функциональной грамотности учащихся» с учетом динамики.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА**

Актуальность проекта обусловлена решением ключевых задач, закрепленных в проектах «Молодые профессионалы», «Современная школа», «Цифровая образовательная среда» Национального проекта «Образование», и обусловлена разрешением противоречий: между современными требованиями к педагогической деятельности в образовательной организации и недостаточным уровнем профессиональных компетенций педагогов Школы в вопросах конструирования современного содержания и обучения и применения новых образовательных технологий; между современными требованиями к педагогической деятельности и дефицитом управленческих кадров, мотивированных к самообразованию и повышению качества образовательных результатов.

В проекте отражены следующие направления: кадровая политика Школы по совершенствованию профессиональной компетентности педагогов, наставничества, внедрению новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, методической работы, готовности коллектива к инновационной деятельности, обеспечению карьерного роста и профессионального развития педагогов, выявление лучших педагогических практик и трансляция опыта Школы педагогическому сообществу; подготовка в коллективе своих управленческих кадров.

**Целевое назначение проекта:** совершенствование системы управления педагогическими кадрами в контексте реализации образовательных инноваций и обеспечения карьерного роста и профессионального развития педагога.

### **Задачи проекта:**

1. Совершенствовать профессиональную компетентность педагогов и их готовность к инновационной деятельности как условие его профессионального становления.
2. Совершенствовать систему наставничества в рамках моделей «учитель-учитель», «студент-работодатель».
3. Создать благоприятные условия для привлечения в школу молодых специалистов.
4. Привлечь большее количество педагогов к участию в профессиональных конкурсах, сетевых сообществах, ассоциациях педагогов.
5. Транслировать лучшие педагогические практики сообществу учителей школы, района, города, страны.
6. Организовать дополнительное профессиональное образование работников школы с целью формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, необходимых для работы с талантливыми, способными обучающимися, а также приобретения знаний и умений, необходимых для работы с современными технологиями обучения, в том числе цифровыми, высокотехнологичным оборудованием.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КРИТЕРИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

Критерии	Индикатор	Процедура	Показатель
Разработка нормативной основы реализации проекта	Изменения в Положение о распределении стимулирующих выплат педагогическим работникам школы Изменения в перечень вопросов для анализа и самоанализа учебного занятия Приказы	Проверка наличия	Наличие
Включенность в проект учителей	Индивидуальные образовательные маршруты учителей оформлены	Собеседование	Формальная включенность до 75 %
	Обеспечена потребность в развитии своего педагогического мастерства в области функциональной грамотности	Учителя включаются в процесс рефлексии и продуктивную коммуникацию, определяют проблемы своей практики. Учителя проявляют инициативу при выборе своего образовательного маршрута, обосновывают свой выбор. Педагоги корректируют свой образовательный маршрут с учетом рефлексивных остановок в ходе проекта	Качественная включенность педагогов в процесс - до 75 от участников проекта
Развитие умений, создавать учебные ситуации, способствующие развитию у учащихся функциональной грамотности	Знают теоретические основы теории П.Я. Гальперина, технологии смыслового чтения	Деловая игра	До 85 % участников проекта
	Осуществляют профессиональные пробы учебных ситуаций (от проектирования до перепроектирования)	Экспертиза учебных занятий	До 80 % участников проекта
	Обобщают свой педагогический опыт и предъявляют его педагогическому сообществу на различных уровнях	Сертификаты, удостоверения, отзывы	До 40 % участников проекта
Развитие у учителей умений отбирать необходимый дидактический материал	Разрабатывают дидактическое содержание учебного занятия (тексты разного формата), используя интернет - ресурсы, соблюдая правило безопасности и в соответствии с возрастными особенностями учащихся	Банк дидактических материалов по предметам и классам	До 85 % участников проекта

Критерии	Индикатор	Процедура	Показатель
Развитие умения формирующего оценивания функциональной грамотности	Разрабатывают критерии для оценивания заданий, связанных со смысловым чтением, в том числе, критерии демонстрирующие динамику уровня сформированности умений	Банк заданий и критерий для оценивания	До 65 % участников проекта
	Включают в образовательный процесс ситуации формирующего и суммарного оценивания	Экспертиза учебных занятий	До 75 % участников проекта
Повышение уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся	Обучающиеся демонстрируют динамику в уровне сформированности умений, связанных с функциональной грамотностью	Мониторинг	Положительная динамика от 10% по показателю низкого уровня, от 10 до 15 % по показателю среднего и высокого уровня
	Улучшение качества выполнения всероссийских проверочных работ и муниципальных контрольных работ, государственной итоговой аттестации	Анализ результатов	Положительная динамика по показателю средний балл по ГКР и ВПР - не менее 5 пунктов, по показателям государственной итоговой аттестации - на 12 %

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА

Задача	Мероприятие	Сроки	Исполнители	Ожидаемый результат
Разработать нормативную основу деятельности, необходимую для реализации проекта	Педагогический совет «Эффективное образовательное пространство педагогов как необходимое условие повышения качества образования в школе»(анализ деятельности школы за 2022-2023 учебный год, презентация Программы развития школы на 2023-2027 годы)	Август	Команда управлением проекта	У педагогических работников сформированы общие представления о содержании проекта, его предназначении результатах Произошло согласование по позициям и самоопределение педагогов
	Заседание комиссии по распределению стимулирующих выплат совместно с командой управления проектом и администрацией	Сентябрь	Члены комиссии по распределению стимулирующих выплат Команда управления проектом	Собраны предложения от членов коллектива, согласованы критерии и показатели стимулирующих выплат, определены индикаторы оценки деятельности педагога в проекте
Обеспечить потребность у педагогов в развитии своего педагогического мастерства по формированию функциональной грамотности (рефлексия, проблематизация, продуктивная коммуникация)	Ярмарка достижений	Июнь	Руководители школьных творческих групп, методических объединений, педагоги	Предъявление эффективного педагогического опыта по формированию у обучающихся функциональной грамотности. Повышение мотивации учителей для осуществления деятельности в направлении функциональной грамотности.
	Собеседование "Анализ деятельности педагогических работников за учебный год" (творческий отчет каждого педагога за прошедший учебный год)	Август	Заместители директора	Проблематизация, осознание учителями трудностей в профессиональной деятельности Целеполагание
	Самообследование	Май - сентябрь	Группа мониторинга, экспертная группа	Определены уровни умений учителя, связанных о функциональной грамотностью (умение учителя работать с текстами, умения составлять дидактические материалы, используя имеющиеся ресурсы, умение формирующего и

Задача	Мероприятие	Сроки	Исполнители	Ожидаемый результат
				суммарного оценивания Определены уровни сформированности функциональной грамотности обучающихся Целеполагание
	Экспертная оценка	Май - сентябрь	Экспертная группа	Определены достижения учителя и трудности в организации учебных ситуаций, направленных на формирование функциональной грамотности обучающихся Целеполагание
	Сбор	Ноябрь Апрель	Команда управления проектом	Через продуктивную коммуникацию, рефлексию сохранена мотивационно - целевая основа деятельности участников проекта.
	Мониторинг уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся	Январь	Группа мониторинга	Определена динамика в уровне сформированности функциональной грамотности обучающихся
	Рефлексивно - аналитический семинар "Промежуточные результаты проекта"	Февраль	Команда управления проектом	Произведен рефлексивный анализ результатов реализации проекта и при необходимости внесены коррективы в план работы Произведен рефлексивный анализ деятельности педагога в рамках проекта, корректировка маршрутных листов
Сопровождать учителей во время реализации их индивидуальных образовательных маршрутов, координируя деятельность структур школьной методической службы и используя ресурс муниципальной методической службы	Проектировочный семинар «Формирование функциональной грамотности школьников» 1 этап	2022-2023	Команда управления проектом	Определены востребованные формы повышения педагогического мастерства учителей с учетом их запросов и имеющихся ресурсов
	Заседания координационного совета проекта	Раз в четверть	Команда управления проектом	Спланированы мероприятия, решены организационные вопросы
	Проектировочный семинар в рамках Единого методического дня «Смысловое чтение», 2	2023-2024	Команда управления проектом	Определены востребованные формы повышения педагогического



Задача	Мероприятие	Сроки	Исполнители	Ожидаемый результат
	этап			мастерства учителей с учетом их запросов и имеющихся ресурсов
	Корректировочный семинар «Корректирование деятельности коллектива школы в рамках проекта», 3 этап	Февраль 2025	Команда управления проектом	Уточнен перечень востребованных форм повышения педагогического мастерства учителей с учетом их запросов и имеющихся ресурсов
	Творческий отчет участников проекта в рамках Единого методического дня	Март 2026	Команда управления проектом	Предъявлены образовательные достижения учителей, обобщен опыт
	Итоговый рефлексивно - аналитический семинар, 4 этап	Май 2027	Команда управления проектом	Подведены итоги реализации проекта, подготовлен отчет о достижении целей проекта, анализ степени достижения.

## ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Задача	Мероприятие	2023	2024	2025	2026	2027
Разработать нормативную основу деятельности, необходимую для реализации проекта	Педагогический совет «Эффективное образовательное пространство педагогов как необходимое условие повышения качества образования в школе» (анализ деятельности школы за 2017-2022 учебный год, презентация Программы развития школы на 2023-2027 годы)	август				
	Заседание комиссии по распределению стимулирующих выплат совместно с командой управления проектом и администрацией	сентябрь	май	май	май	май
Обеспечить потребность у педагогов в развитии своего педагогического мастерства (рефлексия, проблематизация, продуктивная коммуникация)	Творческие отчеты школьных творческих групп, методических объединений					
	Собеседование с педагогами "Анализ деятельности педагогических работников за учебный год"		август	август	август	август
	Самообследование	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей
	Экспертная оценка	АКР, ГКР, ВПР	АКР, ГКР, ВПР	АКР, ГКР, ВПР	АКР, ГКР, ВПР	АКР, ГКР, ВПР
	Сбор информации	по итогам АКР, ГКР, ВПР	по итогам АКР, ГКР, ВПР	по итогам АКР, ГКР, ВПР	по итогам АКР, ГКР, ВПР	по итогам АКР, ГКР, ВПР
	Мониторинг уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей	по итогам четвертей
	Рефлексивно - аналитический семинар "Промежуточные результаты проекта"		апрель		апрель	
Сопровождать учителей во время реализации их образовательных маршрутов, координируя деятельность структур школьной методической службы и используя ресурс муниципальной методической службы	Проектировочный семинар «Проектирование деятельности коллектива школы в рамках проекта»	сентябрь				
	Заседания координационного совета проекта	1 раз в четверть	1 раз в четверть	1 раз в четверть	1 раз в четверть	1 раз в четверть
	Мероприятия по реализации образовательных маршрутов учителей	по плану УВПР на уч. год	по плану УВПР на уч. год	по плану УВПР на уч. год	по плану УВПР на уч. год	по плану УВПР на уч. год

Задача	Мероприятие	2023	2024	2025	2026	2027
	Педагогический эдьютон в рамках ЕМД «Формирование функциональной грамотности»	октябрь, декабрь, февраль, апрель				
	Педагогический эдьютон в рамках ЕМД «Критериальное оценивание»		октябрь, декабрь, февраль, апрель			
	Педагогический эдьютон в рамках ЕМД «Технологии повышения качества знаний»			октябрь, декабрь, февраль, апрель		
	Педагогический эдьютон в рамках ЕМД «Эффективное образовательное пространство педагогов как ресурс повышения качества обучения школьников»				октябрь, декабрь, февраль, апрель	
	Корректировочный семинар «Корректирование деятельности коллектива школы в рамках проекта»					февраль
	Творческий отчет участников проекта	август	август	август	август	август
	Итоговый рефлексивно - аналитический семинар					апрель

**ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ**

<b>№ п/п</b>	<b>Целевой индикатор</b>	<b>Базовый (на 01.01.2023)</b>	<b>2025</b>	<b>2027</b>
1	Доля сотрудников, работающих в школе на постоянной основе от общего числа педагогических работников	98%	98%	98%
2	Доля педагогов, прошедших аттестацию на высшую и первую квалификационные категории	91%	94%	96%
3	Доля педагогов, участвующих в профессиональных конкурсах педагогического мастерства	3%	5%	7%
4	Доля педагогов, имеющих ведомственные поощрения	15%	25%	35%
5	Доля педагогических работников, распространяющих опыт работы на конференциях, семинарах, в специализированных изданиях и интернет-портала разного уровня (город, регион, страна)	67%	70%	75%
7	Доля педагогических сотрудников, прошедших повышение квалификации за последние 3 года	100%	100%	100%
8	Доля педагогов, реализующих педагогические технологии, в том числе цифровые, изученные на КПК	35%	50%	70%
	Доля педагогических сотрудников общего и дополнительного образования детей, повысивших профессиональные компетенции по работе в условиях безопасной, здоровьесберегающей, лично-ориентированной, цифровой образовательной среды, реализации персональных образовательных траекторий обучающихся, цифровых компетенций на базе ГАОУ ДПО СО «ИРО», МБУ ИМЦ «ЕДУ», ЦНППМ «Учитель будущего» (ФГБОУ ВО «УрГПУ»)	10%	15%	75%
9	Доля педагогических работников, занимающихся инновационной деятельностью	5%	5%	15%
11	Доля молодых педагогов в школе (стаж до 5 лет)	15%	15%	26%

## ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

№ п/п	Содержание деятельности / мероприятие	Срок	Ответственный
<b>Расстановка педагогических кадров</b>			
1	Привлечение на работу опытных специалистов, имеющих преимущественно высшее профессиональное образование, высшие или первые квалификационные категории	2023-2027	Директор
2	Разработка критериев конкурсного отбора кандидатов в педагоги	2023-2027	Директор
3	Привлечение на работу в Школу молодых специалистов: - на должности учителей начальных классов и учителей-предметников в основной школе при укомплектованности их персонала на 80-90% опытными кадрами, - на новые педагогические должности, вводимые в штатное расписание	2023-2027	Директор
<b>Повышение профессиональной компетенции педагогов</b>			
4	Корректировка программы развития профессиональной компетентности педагогических работников	2023	Зам. директора
5	Методическая помощь педагогам по созданию индивидуальных программ профессионального развития на основе самодиагностики, самоанализа профессиональной деятельности учителя на основе профессионального стандарта "Педагог"	2023-2027	Руководители МО, зам. директора
6	Мониторинг заявок педагогов и планирование повышения квалификации на каждый учебный год	Январь 2023	Зам. директора
7	Организация внутришкольного обучения педагогов по темам, актуальным для организации школьной жизнедеятельности, используя внутренние образовательные возможности или привлекая специалистов иных образовательных организаций	2023-2027	Зам. директора
8	Прохождение курсов повышения квалификации и переподготовки, включая возможности онлайн курсов и сетевого взаимодействия, освоение новых методов бучения, образовательных технологий	2023-2027	Зам. директора
9	Проведение педагогического эдьютона: "Формирование аттестационного портфолио педагога для проведения оценочных аттестационных процедур, с учетом новых требований к осуществлению педагогической деятельности"	2023	Зам. директора
10	Разработка плана прохождения педагогами добровольной независимой оценки профессиональной квалификации и выявления профдефицитов	Январь 2023	Зам. директора
11	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов, прошедших независимое тестирование, для устранения профессиональных дефицитов	2023-2027	Зам. директора
12	Разработка критериев эффективности деятельности педагогических сотрудников	2023-2027	Руководители МО, зам. директора
13	Применение педагогических технологий, изученных на КПК, в образовательной деятельности, в том числе, цифровых	2023-2027	Учителя-предметники
14	Проведение педагогических советов с целью изучения новых педагогических технологий с привлечением педагогов, прошедших КПК	2023-2027	Зам. директора
15	Проведение Единых методических дней по плану методической работы с привлечением педагогов, прошедших КПК, для презентации новых технологий, проведения мастер-классов, открытых уроков: - Цифровые инструменты формирования функциональной грамотности; - Формирование мировоззрения современного школьника; - Преимственность в обучении в контексте системы подготовки обучающихся к ОГЭ и ЕГЭ с 1-го класса	2023-2027	Методсовет
16	Проведение педагогического эдьютона «Современный урок – современный ученик – современный учитель: точка сборки»	2023-2027	Руководители методобъединений

№ п/п	Содержание деятельности / мероприятие	Срок	Ответственный
	(формирование функциональной грамотности): - по русскому языку – 1 четверть; - по математике – 2 четверть; - по окружающему миру и естественным наукам – 3 четверть; - по гуманитарным предметам – 4 четверть		
17	Обучение педагогов навыкам организации проектной деятельности обучающихся в соответствии ФГОС СОО	2023-2027	Зам. директора
18	Организация наставничества «учитель-учитель», «студент-работодатель»	2023-2027	Зам. директора
19	Поддержка педагогических работников, обучающимся в ВУЗах, в том числе предоставление им возможности проводить экспериментальную проверку гипотез своих исследований на базе Школы	2023-2027	Зам. директора
20	Использование педагогами современных технологий в образовательной деятельности обучающихся	2023-2027	Учителя-предметники
21	Создание современных безопасных условий для работы педагогов	2023-2027	Заместитель директора по АХР
22	Организация мастер-классов педагогов, имеющих передовой опыт работы, для молодых специалистов в рамках месячника "Молодой педагог"	2023-2027	Зам. директора
23	Посещение вебинаров, мастер-классов, стажерских практик, стажировочных площадок по реализации современных образовательных технологий	2023-2027	Учителя-предметники
24	Проведение недели открытых уроков молодых специалистов «Начало пути»	2023-2027	Зам. директора
25	Участие в мероприятиях по обмену педагогическим опытом.	2023-2027	Методсовет
26	Организация участия педагогов в профессиональных конкурсах.	2023-2027	Зам. директора
<b>Применение современных образовательных технологий педкадрами</b>			
27	Развитие инфраструктуры и материально-технической базы с учётом запроса цифровизации системы образования.	2023-2027	Директор, зам. дир. по АХЧ
28	Продолжить подготовку кадров, обладающих ИТ-компетенциями, в том числе в области цифровизации системы образования.	2023-2027	Зам. директора
29	Создание облачных хранилищ информации для педагогических работников школы.	2023-2027	Заместитель директора
30	Использование облачных хранилищ информации педагогическими работниками школы.	2023-2027	Системный администратор
31	Использование цифровых технологий в образовательной деятельности на уроках и во внеурочное время.	2023-2027	Заместитель директора
32	Использование информационно - консультационных и образовательных сервисов сети Интернет (Сферум, Учи.ру, Яндекс.учебник и др.) в образовательной деятельности.	2023-2027	Учителя-предметники
33	Мониторинг удовлетворенности педагогов различными составляющими профессиональной деятельности через ежегодное анкетирование.	2023-2027	Заместитель директора
34	Изучение мнений педагогических работников по актуальным вопросам планирования и организации образовательно-воспитательной деятельности Школы.	2022-2025	Заместитель директора

## ИСТОЧНИК РЕСУРСА

Кадровый ресурс является основным в реализации этого проекта. Педагоги школы в проекте должны будут удерживать различные позиции: от участника проекта до члена команды управления проектом. Кадровый ресурс будет востребован для обеспечения в проекте различных процессов: управление, организация продуктивной коммуникации, рефлексии.

Для создания команды управления проектом учитывались, прежде всего, желание, а также способность людей организовывать межличностные отношения. Это люди, обладающие определенным авторитетом для других, имеющих способности принимать управленческие решения. Команда управления проектом включает в себя заместителей директора, руководителей МО, педагогов, которые работали в городских и школьных группах в качестве руководителя.

Одним из направлений деятельности в соответствии с обновленными ФГОС является формирование функциональной грамотности обучающихся посредством включения в урок организованного диалога (речевой фазы). Школа сотрудничает с Уральским государственным педагогическим университетом и Свердловским областным педагогическим колледжем. Ресурс такого рода поможет в проекте организовать консультации и экспертизу преподавателей УрГПУ и СОПК. Также, ЦНППМ «Учитель будущего» помогает выявить профессиональные дефициты педагогов, оказывает методическое сопровождение по индивидуальным образовательным маршрутам педагогов, методическую помощь в устранении профдефицитов, в повышении качества образования, а также полезно с целью определения ценности разработок, профессиональной экспертизы, организации рефлексии хода реализации проекта.

Для обеспечения содержательной стороны процесса имеется ресурс учителей, которые владеют способом включения в урок организованного диалога, как средства реализации речевой фазы. Учителя начальной школы могут быть ресурсом по теме организация на уроке формирующего оценивания. В школе есть педагоги, которые обучены по теме «Организация мониторинга», то есть ресурс для построения заданий, проверяющих или формирующих отдельное умение.

Проект направлен на изменение структуры методической работы и востребованность умения организовать работу группы. Опыт есть, так как в рамках существующей модели есть достаточное количество учителей, умеющих это делать

Информационное обеспечение проекта будет осуществляться через работу официального сайта школы, раздел «Методическая работа и наставничество», страничка проекта "Кадровый потенциал".

Финансовые - курсовая подготовка будет спланирована по направлениям устранения профессиональных дефицитов педагогов через форму сетевых образовательных программ. Анализ показывает, что запрос будет на обучение около 22-25 человек.

## **РИСКИ ПРОЕКТА**

Организационный - школа с сентября 2023 года будет работать в две смены, будет трудно выделить время, необходимое для того, чтобы осуществлять работу в группе, если это требует коллективного решения или обсуждения. Предполагаем раз в месяц первым уроком сдвигать смену, чтобы можно было продуктивно работать.

Предполагается риск перегруза учителей, поэтому при планировании работы на месяц, критично относиться к мероприятиям, которые предлагает управление образования, при необходимости договариваться.

Риск некачественного планирования может привести к сбою работы групп. Чтобы его минимизировать, необходимо на этапе планирования больше внимания уделять процедуре согласования сроков.

Так как этап реализации проекта прописан примерно, непонятно на данный момент, какие образовательные маршруты учителя будут реализовывать, какие формы выберут. Если будет недостаточно одного сбора, добавить в план деятельности дополнительные мероприятия.

Недостаточный уровень мотивации для участия в проекте, риск минимизируется созданием ситуации успеха, сопровождение движения учителя. Есть педагоги, которые могут выступать в роли тьютора.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

В ходе реализации проекта предполагаем, что сложится механизм создания образовательного пространства с необходимыми для нас требованиями. Если его описать, можно перекладывать этот механизм на решение актуальных задач другого содержания. Предполагается это сделать в рамках инновационной деятельности.

На наш взгляд, включение педагогов в деятельность по содержательному основанию и при этом не разделение их ни по уровням образования (учителя начальных классов и учителя основной школы), ни по предметам будет способствовать сплочению коллектива, признанию ценности каждого члена коллектива и работы, которую он осуществляет на своем месте.