

СОГЛАСОВАНО

Руководитель управления образования
администрации города Белгорода



И.А. Гричаникова



УТВЕРЖДЕНО на заседании
педагогического совета

МБОУ СОШ №48

протокол №7 от 29.11.2019

Директор

М.В. Виноградская



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО

ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

«СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ

ШКОЛА №48» Г. БЕЛГОРОДА

НА 2020-2024гг.

Содержание

Раздел 1 Информационно-аналитическое обоснование Программы развития школы		3
1.1.	Паспорт Программы развития	3
1.2	Информационная справка об образовательной организации	6
Раздел 2 Аналитико-прогностическое обоснование Программы		14
2.1	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	14
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды	16
Раздел 3. Концепция желаемого будущего состояния школы как системы		19
Раздел 4. Стратегический план реализации Программы		25
Раздел 5. Механизм реализации Программы		27
Раздел 6. Ожидаемые конечные результаты реализации Программы развития и целевые индикаторы, показатели эффективности.		29
6.1.	Ожидаемые конечные результаты реализации	29
6.2	Целевые индикаторы, показатели эффективности	31
Раздел 7. Обоснование ресурсного обеспечения.		37
Раздел 8. Информационно-аналитическое сопровождение Программы развития		38
Раздел 9. Управление рисками		40

РАЗДЕЛ 1. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

1.1.ПАСПОРТ

1	Наименование образовательной организации	Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода
2	Наименование Программы	Программа развития МБОУ СОШ №48 города Белгорода на 2020-2024 гг.
3	Правовое обоснование программы	<ul style="list-style-type: none">- Конституция Российской Федерации;- Федеральный закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года;- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2018-2015 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года №1642;- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015г. №996-р;- Федеральные государственные образовательные стандарты начального, основного, среднего общего образования;- Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 года №544и;- Национальный проект «Образование» (2018-2024 гг);- Программа «Развитие образования Белгородской области» (2014-2015гг);- Стратегия «Доброжелательная школа» (2019-2021 гг);- Муниципальная программа «Развитие образования городского округа «Город Белгород» (2015-2025 гг);- Устав МБОУ СОШ №48 города Белгорода.
4	Ответственный исполнитель программы	Коллектив МБОУ СОШ №48 города Белгорода

5	Участники программы	Участники образовательных отношений МБОУ СОШ №48 города Белгорода (педагоги, родители, обучающиеся)
6	Цель Программы	-создание компетентностной, здоровьесберегающей и личностно ориентированной образовательной среды в школе в соответствии с региональной стратегией «Доброжелательная школа», развитие и функционирование которой осуществляется в интересах формирования социально направленной и творчески активной личности учащихся .
7	Задачи Программы	<ul style="list-style-type: none"> - Обновление содержания и технологий общего образования в соответствии с современными требованиями и потребностями всех участников образовательных отношений;; - модернизация методической службы, обеспечивающей непрерывный рост профессиональной компетентности педагогических работников ; - создание механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие системы воспитания детей на основе региональной модели единого доброжелательного пространства; - становление единого образовательного пространства на основе использования новейших информационных и телекоммуникационных технологий; - создание условий для сохранения и укрепления здоровья детей и подростков, развития психолого-педагогической, медико-педагогической и социальной поддержки их образовательной деятельности; - формирование механизмов объективного оценивания качества образования в школе; - создание системы выявления, развития и адресной поддержки одарённых детей в различных областях творческой деятельности; - создание условий безопасного и комфортного образовательного пространства для всех участников образовательного пространства на основе создания рекреационных зон доброжелательного образовательного пространства; - формирование у участников образовательных отношений социально-значимых приоритетов на основе бережливого мышления; - Создание условий для оказания комплексной

		социально-психолого – педагогической и предметной помощи обучающимся, испытывающим трудности в обучении.
8	Срок и этапы реализации Программы	<p>I этап – январь 2020-июнь 2020 г. – ориентировочно-основной. Многоаспектный анализ исходной ситуации. Разработка содержательных аспектов реализации Программы.</p> <p>II этап – июнь 2020 г. – июнь 2024 г. – обобщающий. Мобилизация ресурсной основы Программы. Реализация Программы. Обнаружение проблемных мест, доработка содержания, основных направлений реализации Программы. Выявление рисков и ограничений реализации Программы. Подключение к реализации Программы всех участников образовательных отношений.</p> <p>III этап – июнь 2024 г. – декабрь 2024 г. – этап полной реализации. Обобщение и систематизация опыта реализации Программы. Определение перспектив дальнейшего развития образовательной организации.</p>
9	Ожидаемые конечные результаты реализации	Создание компетентностной, здоровьесберегающей и личносно ориентированной образовательной среды в школе, развитие и функционирование которой осуществляется в интересах формирования социально направленной и творчески активной личности учащихся.
10	Финансовое обеспечение программы	Муниципальное бюджетное финансирование. Внебюджетные средства.

Программа развития (далее – Программа) МБОУ СОШ №48 города Белгорода разработана в соответствии с целями реализации государственной образовательной политики Российской Федерации, является ориентационной основой деятельности, определяет основные ценностно-смысловые, целевые, содержательные, и результативные приоритеты развития, задает направление эффективной реализации региональной стратегии «Доброжелательная школа».

В Программе представлены основные концептуальные положения функционирования школы как системы, определены стратегия и тактика её дальнейшего развития, главные направления развития, планируемый результат и критерии его оценки.

Необходимость разработки Программы развития определяется потребностями совершенствования модели организации образовательного процесса в условиях модернизации российского образования в целом, атак же началом реализации на территории Белгородской области Стратегии «Доброжелательная школа», которая

призвана изменить формат отношений между педагогами, обучающимися и родительской общественностью. Стратегия направлена на создание открытой образовательной среды, объединяющей всех участников образовательных отношений, основу которых составляет всесторонняя поддержка успешной социализации и самореализации обучающихся.

1.2 Информационная справка об образовательной организации

1.2.1 Общие сведения

Общие сведения

- Полное наименование образовательного учреждения в соответствии с уставом: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 48» города Белгорода
- Адрес: юридический: 308001, город Белгород, улица Октябрьская, дом 59 – А.
Фактический: 308001, город Белгород, улица Октябрьская, дом 59 - А
- Телефон: 32-63-90
- Факс: 32-63-90
- e-mail: school48@beluo.ru
- **Учредитель:** Управление образования администрации города Белгорода.
- **Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе:** серия 31 №001846758, 7 июля 2008 года, №3123026822.
- **Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц:** серия 31 №000292363, 22 ноября 2002 года, №1023101660559.
- **Лицензия на право ведения образовательной деятельности:** серия 31Л01 №0002022, 10 мая 2016, регистрационный номер №8236, Департамент образования Белгородской области.
- **Свидетельство о государственной аккредитации:** №4218 от 24 августа 2016 г. выдано Департаментом образования Белгородской области. Срок действия свидетельства до 14 мая 2026г.
- **Устав** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода. (утвержден приказом управления образования администрации города Белгорода от 22 декабря 2015 г. №1789.
- **Программа развития** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода на 2016-2020 гг. (согласовано, начальник управления образования администрации г.Белгорода И.А.Гричаникова, заключение от 18 января 2016г. №64)
- **Основная образовательная программа начального общего образования** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения – средней общеобразовательной школы №48 города Белгорода (ФГОС 2009) (согласовано на заседании Управляющего Совета МБОУ СОШ №48 г.Белгорода, протокол №4 от 14.06.2018 г; принята на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 г.

Белгорода, протокол №18 от 26.06.2018г.; утверждена приказом №407 от 04.06.2018г.).

- **Основная образовательная программа основного общего образования** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода (ФГОС 2010) (согласовано на заседании Управляющего Совета МБОУ СОШ №48 г.Белгорода, протокол №4 от 14.06.2018 г; принята на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 г. Белгорода, протокол №18 от 26.06.2018г.; утверждена приказом №407 от 04.06.2018г.).

- **Основная образовательная программа основного общего образования** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода (по ФКГОС 2004) (согласовано на заседании Управляющего Совета МБОУ СОШ №48 г.Белгорода, протокол №4 от 14.06.2018 г; принята на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 г. Белгорода, протокол №18 от 26.06.2018г.; утверждена приказом №407 от 04.06.2018г.).

- **Основная образовательная программа среднего общего образования** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода (по ФКГОС 2004) (согласовано на заседании Управляющего Совета МБОУ СОШ №48 г.Белгорода, протокол №4 от 14.06.2018 г; принята на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 г. Белгорода, протокол №18 от 26.06.2018г.; утверждена приказом №407 от 04.06.2018г.).

- **Адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования обучающихся с тяжелым нарушением речи (вариант 5.1)** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода (согласована на заседании Управляющего совета МБОУ СОШ №48 города Белгорода протокол №5 от 25.06.2016г.; принято на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 города Белгорода, протокол №9 от 29.08.2016г.; утверждена приказом №23 от 01.09.2016).

- **Адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования обучающихся задержкой психического развития (вариант 7.1)** муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №48» города Белгорода (согласована на заседании Управляющего совета МБОУ СОШ №48 города Белгорода протокол №5 от 25.06.2016г.; принято на заседании педагогического совета МБОУ СОШ №48 города Белгорода, протокол №9 от 29.08.2016г.; утверждена приказом №23 от 01.09.2016).

1.2.2 Современное состояние

МБОУ СОШ № 48 г. Белгорода организывает образовательную деятельность в соответствии с Уставом, Основными образовательными программами, адаптированными основными общеобразовательными программами начального общего образования, учебным планом, календарным учебным графиком. Реализуемые основные образовательные программы являются нормативным актом,

разработанным МБОУ СОШ № 48 самостоятельно в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и с учётом примерных основных образовательных программ. ООП регламентирует особенности организационно-педагогических условий общеобразовательного учреждения и содержание деятельности общеобразовательного учреждения по реализации федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования, основного общего образования и федерального компонента государственного образовательного стандарта основного общего и среднего общего образования, федеральным государственным образовательным стандартом для детей с ОВЗ. Сформирована базовая модель внеурочной деятельности на уровне начального общего образования и основного общего образования, разработана система дополнительного образования. Определены требования к результатам освоения и условиям реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования зафиксирован системно-деятельностный подход. Определены требования к условиям: кадровым, психолого-педагогическим финансово-экономическим, материально-техническим, информационно-методическим.

Режим работы учреждения регламентируется Правилами внутреннего трудового распорядка. Целесообразно организовано рабочее время учителей. В первой половине дня проводятся уроки. Во второй половине дня действовала сеть кружков, клубов, секций, научных обществ. Проводятся занятия в рамках неаудиторной занятости, которые дают возможность учителю работать с учащимися по устранению пробелов в знаниях, готовить их к олимпиадам, экзаменам, внеклассным мероприятиям. Оказываются дополнительные образовательные услуги. Учебная нагрузка школьников не превышает предельно допустимой нормы.

МБОУ СОШ №48 налажено тесное сотрудничество с социальными партнерами школы. Учреждение взаимодействует с 29 субъектами, среди которых учреждения образования, культуры, спорта, правоохранительные и социальные органы. Совместно с ними были организовываются культурно-массовые, спортивные, просветительские мероприятия для школьников и родителей, обеспечивается занятость школьников в системе дополнительного образования, организовывается участие обучающихся в конкурсах, фестивалях, туристско-краеведческих мероприятиях.

1.2.3 Количественные характеристики Уровень качества знаний и успеваемости

Учебный год	% качества знаний			% успеваемости		
	Начальная школа	Основная и средняя школа	Всего по школе	Начальная школа	Основная и средняя школа	Всего по школе
2016-2017	68%	48%	55%	100%	100%	100%
2017-2018	69%	57,5%	61%	100%	100%	100%
2018-2019	74%	53%	62%	100%	100%	100%

**Уровень качества знаний и успеваемости по параллелям
и ступеням обучения за 3 года**

Классы	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	уч. год		уч. год		уч. год	
	УУ	УКЗ	УУ	УКЗ	УУ	УКЗ
2-е	100	72	100	64,8	100	80
3-е	100	74	100	70,31	100	66
4-й	100	60	100	74,67	100	76
2-4-е	100	69	100	69,69	100	74
5-е	100	61	100	52,5	100	71
6-е	100	56	100	61,42	100	53
7-е	100	51	100	53	100	51
8-е	100	48	100	30,99	100	47
9-е	100	49	100	43,19	100	44
5-9-е	100	53	100	52,51	100	53
10-е	100	61	100	45,83	100	62
11-е	100	63	100	51,04	100	62
10-11-е	100	62	100	48	100	62
По ОУ	100	61	100	56	100	62

Наблюдается положительная динамика качества знаний при 100% успеваемости.

Уровень обученности обучающихся 2-4 классов по учебным дисциплинам

	2016 - 2017		2017-2018		2018-2019	
	% УУ	%УКЗ	% УУ	%УКЗ	% УУ	%УКЗ
Русский язык						
Среднее по предмету	100%	72%	100%	69 %	100 %	73%
Математика						
Среднее по предмету	100%	79%	100%	79 %	100 %	80%
Литературное чтение						
Среднее по предмету	100%	80%	100%	87 %	100 %	89%
Окружающий мир						
Среднее по предмету	100%	90%	100%	92%	100 %	90%
Технология						
Среднее по предмету	100%	100%	100%	100%	100 %	97%
Изобразительное искусство						
Среднее по предмету	100%	100%	100%	100%	100 %	98%

Успеваемость на уровне начального общего образования стабильна и составляет 100%. Уровень качества обученности обучающихся на уровне начального общего образования остается стабильно высоким.

Уровень обученности обучающихся 5-9 классов

Учебные годы	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Всего учащихся	429	100	400	100	415	100
Кол-во аттестованных	429	100	400	100	415	100
Отличников	41	9,5	45	11	47	11,3
Хорошистов	186	43,3	162	40,5	174	41,9
Неуспевающих	-	-	-	-	-	-
Качество обученности	53	100	207	55,71	221	53

Данные таблицы свидетельствуют о стабильном показателе качества обученности на уровне основного общего образования.

Результативность достижений учащихся на уровне среднего общего образования

Учебные годы	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Всего учащихся	63	100	93	100	89	100
Кол-во аттестованных	63	100	93	100	89	100
Отличников	15	22	15	16	18	20
Хорошистов	27	39	37	39,7	37	41,5
Неуспевающих	-	-	-	-	-	-
Качество обученности	62	100	52	55,9	55	62

Данные таблицы свидетельствуют о стабильном качестве знаний обучающихся уровня среднего общего образования.

Результаты основного государственного экзамена

	2017год	2018 год	2019 год
Русский язык			

Сдавали в форме ОГЭ	103	73	82
Качество знаний, %	76.6	77	79
Успеваемость, %	99	100	100
Средний балл	30,4	31,4	32
Средняя оценка	4,1	4,2	4
Математика			
Сдавали в форме ОГЭ	103	73	82
Качество знаний, %	53.7	62,1	73
Успеваемость, %	93.2	94,5	98,7
Средний балл	14	15,4	16
Средняя оценка	3	3,6	4

Итоги государственной итоговой аттестации выпускников

	2017 год	2018 год	2019 год
Русский язык			
Количество сдававших	27	40	49
Средний балл	71	78	75
Математика (профиль)			
Количество сдававших	16	26	29
Средний балл	8	46,7	55
Математика (база)			
Количество сдававших	26	40	20
Средняя оценка	4	4	4

Итоги государственной итоговой аттестации выпускников 11-х классов по предметам по выбору

Предметы	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во сдававших	Ср. балл	Кол-во сдававших	Ср. балл	Кол-во сдававших	Ср. балл
Обществознание	16	64	30	67	27	52
История	10	60	11	55,6	6	50
Биология	2	53	3	51	9	51
Химия	1	28	2	47,5	8	58
Физика	4	48	9	36	10	49
Английский язык	-	-	2	68	2	82
Литература	1	91	6	32	4	87
Информатика и ИКТ	5	58	8	40	5	40
География	1	67	-	-	-	-

Анализ результатов ГИА 11-х классов показывает, что выпускники 11-х классов имеют стабильные результаты.

Характеристика условий реализации ООП всех уровней общего образования.

Управление общеобразовательным учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом школы и строится на принципах единоначалия и коллегиальности (ч.1 статьи 26 ФЗ от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Непосредственное управление Учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Учредителем. Коллегиальными органами управления Учреждением являются: Общее собрание работников Учреждения, Управляющий совет, Педагогический совет. Компетенции органов управления определяются Уставом учреждения. Учреждением и осуществляющие свою деятельность на основании Положения о них. Обеспечивающие структуры: Методическая служба, Социально-психологическая служба, библиотечно-информационная, логопедическая.

Кадровый состав

Школа полностью укомплектована педагогическими кадрами. Большое внимание в образовательной организации уделяется функционированию школы в режиме развития, повышению мастерства педагогических работников, формированию и распространению передового педагогического опыта. 79% педагогических работников имеют высшую и первую квалификационные категории (из них 62% имеют высшую квалификационную категорию). Педагоги школы свое профессиональное мастерство через систему проблемных и системных курсов. Восемь педагогов школы имеют звание «Почетный работник общего образования Российской Федерации».

Воспитательная работа

Воспитательная работа проводится в различных направлениях в соответствии с возрастными особенностями детей. В воспитательную систему школы заложена теоретическая концепция, в основе которой лежит деятельность по дифференциации и гуманизации воспитательного процесса как основы осуществления личностно-ориентированного подхода к обучающимся с целью формирования социально-адаптированной, всесторонне развитой личности. Исходя из принципов гуманистического образования, педагогический коллектив школы ставил перед собой цель не только дать каждому обучающемуся основное общее образование, но и через системообразующий вид деятельности - досугово-творческий: обеспечить условия для всестороннего развития личности учащегося; создать условия для формирования потребностей к саморазвитию и самообразованию; содействовать личностному росту обучающихся на основе воспитания социально компетентной личности.

Основным результатом деятельности педагогов являлся личностный рост обучающихся, который рассматривался как развитие гуманистических ценностных отношений человека к миру, к семье, к людям, к самому себе, Родине, культуре и др.

В школе воспитательная работа осуществляется по различным направлениям: нравственное и правовое воспитание; гражданское и патриотическое воспитание; экологическое воспитание; профилактика правонарушений среди несовершеннолетних; традиции школы (общешкольные праздники); школьное самоуправление; социологические и психолого-педагогические исследования по вопросам воспитания учащихся; работа с родителями.

В ОО ведется активная работа по профилактике правонарушений, девиантного поведения. В школе постоянно ведется работа по социальной адаптации трудных подростков. На беседы с учащимися приглашается инспектор по делам несовершеннолетних. Совместно с ней составляется план работы на учебный год. Проводится работа по выявлению трудных подростков и семей, не обеспечивающих воспитания. С неуспевающими учащимися и их родителями проводится профориентационная работа. Примерно один раз в четверть проводится день правовых знаний, на который приглашаются работники милиции, они беседуют с детьми на правовые темы. Были проведены основные мероприятия по профилактике противоправных поступков среди несовершеннолетних: заседаний Советов по профилактике, день Инспектора в школе, индивидуальные профилактические беседы-, проведено лекций на правовую тему, рейдов по месту жительства, По классам проводилась систематическая профилактическая работа по коррекции различных девиаций, конфликтных отношений «ученик-ученик», «ученик-учитель».

Материально-техническое сопровождение деятельности школы

Одним из главных условий организации учебно-воспитательного процесса является материально-техническая база школы: 54 учебных кабинета, актовый зал, спортивный зал, малый спортивный, школьный стадион, спортивная площадка, баскетбольная площадка, гимнастический городок, на базе которых проходят не только учебные занятия, но и тренировки секций, клубов, репетиции студий.

В образовательной организации созданы все необходимые условия для правильного питания: оборудована столовая. Питание обучающихся осуществляется по меню, составленному специалистами Фабрикой социального питания. Пища для детей разнообразна, в меню включены фрукты и овощные салаты. Работники пищеблока проводили витаминизацию напитков. Чистота, уют, хорошее оформление зала, четкий порядок в столовой - все это способствует привитию детям навыков культуры потребления пищи.

Для проведения массовых мероприятий, собраний, представлений функционирует актовый зал, имеется электроаппаратура: усиление, микшер, колонки, микрофоны, музыкальный центр, ноутбук, синтезатор, мультимедиа проектор, экран.

Для организации отдыха, досуга обучающихся работают актовый зал, библиотека с читальным залом.

В школе работает медико-оздоровительный центр. Медико-оздоровительный центр школы имеет следующую внутреннюю структурную организацию: кабинет первичной профилактики, кабинет лечебной физкультуры, кабинет физиотерапии, кабинет фитотерапии, кабинет профилактики и коррекции зрения, кабинет практического психолога, кабинет лечебного массажа, стоматологический кабинет. Медицинский персонал Центра имеет сертификаты, дающие право реализовывать вышеперечисленные направления работы. Штат Центра полностью укомплектован специалистами

2. АНАЛИТИКО – ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы.

Федеральный уровень

Стратегические приоритеты современного российского образования определены в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» (2018-2025 гг.):

- качество образования, которое характеризуется обеспечением конкурентоспособности российского образования;
- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций;
- развитие онлайн-образования и современной цифровой образовательной среды;
- развитие системы «грамотной» профориентации; обучение выстраиванию карьеры, развитие системы непрерывного образования;
- модернизация дополнительного образования детей; интеграция общего и дополнительного образования, обеспечение индивидуальных образовательных траекторий для обучающихся, развитие летних проектных и образовательных программ;
- поддержка детской одаренности; обеспечение обучающихся любой общеобразовательной организации возможностью освоить любой предмет на углубленном уровне (в том числе совместно с вузами и в онлайн-формате), расширение сферы поиска и поддержки талантов, привлечение заинтересованных обучающихся к занятиям наукой, техническим творчеством, созидательной активностью. В качестве ведущего фактора развития нашего общества называется возрастание роли человеческого капитала. При этом отечественное общее образование рассматривается как оптимальная сфера раскрытия и развития человеческого потенциала каждого обучающегося и содержит позитивные личностные ориентиры, связанные с важнейшими характеристиками человека XXI века: - осознание себя личностью, способность принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность;

- креативность, мотивированность к познанию и творчеству, к продуктивной деятельности, к обучению на протяжении всей жизни для успешной самореализации;
- способность быстро адаптироваться к новым вызовам, инициативность, инновационное мышление, ориентированность на использование новых технологий, компетентность в избранной сфере деятельности;
- ориентация на сотрудничество, партнерство и взаимную ответственность для достижения совместного результата, компетентность в осуществлении социальных взаимодействий и коммуникаций;
- установка на рациональное использование времени и проектирование своего будущего;
- активное экономическое поведение, высокая социальная мобильность;
- здоровый и безопасный образ жизни, стрессоустойчивость;
- уважение к окружающим, высоконравственное поведение.

Региональный уровень

Приоритетные направления развития сферы образования региона определены в Стратегии *«Доброжелательная школа»* (2019-2021 гг.).

В качестве главных региональных приоритетов определены:

- развитие эффективных механизмов управления системой образования;
- формирование механизмов оценки качества образования на основе международных исследований;
- создание системы сопровождения учащихся, испытывающих трудности с освоением основных общеобразовательных программ;
- создание доброжелательного воспитательного пространства;
- формирование доброжелательного образовательного пространства (создание рекреативного пространства);
- психологическая безопасность образовательной среды;
- внедрение эффективной модели психолого-педагогического сопровождения педагогов и обеспечение их качественного методического сопровождения;
- создание эффективного информационно-технического пространства ОО с использованием современных цифровых инструментов;
- повышение эффективности образовательной системы за счёт внедрения бережливых технологий.

Муниципальный уровень

Муниципальная программа *«Развитие образования городского округа «Город Белгород»* (2015-2025 гг.) определяет целью повышение доступности, качества образования и эффективности муниципальной системы образования, соответствующей требованиям инновационного развития экономики и современным потребностям населения городского округа «Город Белгород». Достижение данной цели планируется через решение следующих задач развития системы образования города Белгорода:

- повышение качества общего образования через реализацию комплекса мер: разработка моделей развития функциональной грамотности школьников на основе проектной, исследовательской деятельности; профессиональная ориентация и

профессиональная подготовка школьников, организованные с учетом социально-экономических особенностей рынка труда; создание условий для реализации в общеобразовательных учреждениях воспитательной компоненты с учетом региональной и муниципальной специфик.

- Перспективное расширение потенциала системы дополнительного образования детей планируется за счет: разработки индивидуальных образовательных маршрутов для учащихся с разными образовательными и личностными потребностями; логистического сопровождения одаренных детей; организации досуговой деятельности учащихся через включение их в социально значимые проектные практики и обеспечение, таким образом, гражданского права детей на участие в жизни общества; развития творческих и интеллектуальных способностей каждого ребенка независимо от социального статуса семьи; вовлечения школьников в занятия массовым и профессиональным спортом, формирования «моды» на здоровый образ жизни.

- Наиболее эффективными мерами в работе с педагогическими кадрами являются: расширение спектра мероприятий, направленных на привлечение в сферу образования молодых специалистов; замена устаревших форм повышения квалификации новыми моделями, предполагающими индивидуализацию траекторий профессионального развития педагогов; поддержка инновационной и стажировочной деятельности педагогических работников как ресурса развития систем образования всех типов.

Таким образом, обозначенные на федеральном, региональном и муниципальном уровнях цели, задачи, направления развития образовательной системы, требует от образовательной организации сегодня ответственных, точных решений, адекватных постоянно изменяющимся условиям развития социума.

2.2. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды школы.

SWOT – анализ деятельности МБОУ СОШ №48 города Белгорода

Strengths – сильные стороны	Opportunities - возможности
1. Выгодное местоположение – школа территориально находится в центре города.	1. Большие и тесные связи с организациями культуры и спорта.
2. Тесные отношения с социальными партнерами.	2. Высокая степень готовности социальных партнеров взаимодействовать с образовательной организацией.
3. Здоровьесберегающая и здоровьеразвивающая среда.	3.1. Работа на базе школы медикооздоровительного центра.
	3.2. Реализация социальных проектов по укреплению здоровья обучающихся.
	3.3. Возможность профилактической

	работы по сохранению и укреплению здоровья учащихся с привлечением медицинских работников.
4. Успешная деятельность психолого-педагогической службы по обеспечению психологического благополучия всех участников образовательных отношений.	4. Осуществление медико-психолого-педагогического мониторинга за состоянием здоровья и адаптацией учащихся.
5. Высококвалифицированная административная команда.	5. Возможность эффективного взаимодействия заместителей директора с руководителями ШМО.
6. Профессиональный коллектив.	6.1. Использование результатов диагностики и самодиагностики профессиональных затруднений педагогов для повышения профессиональной компетентности педагогов.
	6.2. Обеспечение высокого качества образования.
7. Организованная система информационного пространства школы.	7. Эффективное использование образовательного пространства, локальной сети организации.
Weaknesses – слабые стороны	Threats - угрозы
1. Школа расположена в окружении гимназии №1, лицея №9, гимназии №5, гимназии №12, что создает конкуренцию для образовательного учреждения и влияет на состав контингента школы.	1. Более низкое качество знаний в школе по сравнению с окружающими образовательными организациями.
2. Недостаточный уровень общественного управления.	2. Отношение части родителей (законных представителей) к образовательной деятельности лишь как к средству получения образовательных услуг, нежелание принимать участие в жизни школы.
3. Недостаточная активность педагогов в профессиональных конкурсах.	В условиях конкурентного образовательного пространства снижение востребованности педагогов.
4. Недостаточная активность педагогов по распространению актуального педагогического опыта.	
5. Слабый уровень внедрения цифровой образовательной среды.	5. Неготовность ряда педагогов к внедрению цифрового образовательного пространства.
6. Не достаточно высокий уровень мотивации педагогического коллектива школы для работы с одаренными детьми.	6. Отток мотивированных одаренных обучающихся школы в другие образовательные организации города.

7. Недостаточный уровень организации сотрудничества с учреждениями высшего и среднего профессионального образования в области работы по вопросу профессиональной ориентации обучающихся.	7. Низкий уровень мотивации обучающихся в выборе профессий.
8. Недостаточный уровень методического сопровождения педагогических работников в рамках проектного управления.	
9. Не достаточный уровень сопровождения инклюзивного образования.	

Таким образом, анализ сильных и слабых сторон образовательной системы МБОУ СОШ №48 позволяет говорить о возможности дальнейшего инновационного развития, позволяющего обеспечить позитивное изменение основных функциональных элементов системы:

- качество образовательных программ;
- качество информационной цифровой образовательной среды;
- качество методического сопровождения педагогических работников с целью развития педагогического потенциала, способного решать задачи, связанные с инновационными подходами к образованию, использовать современные образовательные технологии;
- качество воспитательной системы и системы социально-педагогического сопровождения социализации обучающихся.

На основании SWOT – анализа определены пути решения угроз:

- проблема качественного образования обучающихся с различным уровнем мотивации, социальными потребностями может быть решена путем реализации конвергентного подхода, индивидуальных образовательных маршрутов с обязательным включением профориентационного компонента;
- совершенствование материально-технической базы может быть осуществлено за счет привлечения внебюджетных средств, расширения спектра платных образовательных услуг;
- решение проблемы методической грамотности и совершенствования общепедагогических компетенций педагогических работников может быть решено посредством развития организационно-методического сопровождения образовательного процесса, развития системы наставничества в школе, создания индивидуальных маршрутов для педагогов.

В соответствии с Государственной программой «Развитие образования» на 2018-2025 годы», Стратегией развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года,, Национальным проектом «Образование»(2018-2020 гг), Программой «Развитие образования Белгородской области (2014-2025гг),

Стратегией «Доброжелательная школа» *приоритетным направлениям развития школы относится:*

1. Создание воспитательной системы школы на основе региональной Стратегии Доброжелательная школа создание и использование имеющихся ресурсов школы в целях воспитания социально ответственной личности и предоставления ей возможности проявить свои уникальные качества и стать успешной на основе Стратегии Доброжелательная школа.
2. Формирование эффективной методической службы школы посредством обеспечения эффективной деятельности методической службы школы, повышения профессионального мастерства и творческого потенциала педагогов.
3. Оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП
4. Повышение уровня качества образования путем решения задачи совершенствования ресурсного, организационного, методического обеспечения образовательного процесса и внедрения инновационных технологий.
5. Совершенствование работы с одаренными .
6. Сохранение и укрепление здоровья обучающихся.
7. Формирование доброжелательного пространства (создание рекреативного пространства);
6. Построение системы оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП;
8. Цифровая трансформация образовательного пространства школы
9. Повышение эффективности образовательной системы школы за счет внедрения бережливых технологий.

Организационной основой решения данных направлений должна стать Программа развития школы на 2020-2024 гг.

Программа будет выполнять три взаимосвязанные функции:

- отражать в нормативной форме основные положения деятельности школы, цели и задачи ее реализации;
- определять меры по осуществлению стратегии развития образовательного учреждения, включая направления и систему мероприятий по ее реализации;
- определять механизм ее реализации – порядок организации работ, их ресурсное обеспечение, контроль исполнения.

3. КОНЦЕПЦИЯ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ КАК СИСТЕМЫ

«Наша школа должна быть открыта для всего нового (она всегда, собственно говоря, такой и была) и при этом сохранять своё уникальное лицо, свои корни, те ценности, которые веками закладывались в обществе, должна не только учить, но и воспитывать человека и гражданина.»

В. Путин 2012 г.

3.1. Концептуальная идея развития.

Настоящее время характеризуется провозглашением ценности человека, его качеств, способностей, талантов, умения активно взаимодействовать в профессиональной и жизненной сферах деятельности. На современном этапе подготовка такого человека возможна не только через новые технологии обучения (компьютерная поддержка, дистанционное обучение, игровые методики, организация самообразовательной деятельности, развитие альтернативных образовательных форм), но и через взаимодействие ребенка с социумом, использование образовательного потенциала среды, участие в социокультурной деятельности.

Сильный и результативный воспитательный контекст – это отличительная черта белгородского общего образования. Доброжелательность – это как раз тот фундамент, который может противостоять негативным тенденциям современного общества, существующим сложным социально-психологическим проблемам. Важно получить максимальный воспитательный эффект от восприятия положительных жизненных ценностей. В основу Программы положена региональная Стратегия «Доброжелательная школа», направленная на то, чтобы поднять добро на новый уровень, сделать его социально-ориентированным и предметно-практическим, получить доброжелательность в качестве личностной характеристики каждого школьника. Большая роль в Стратегии уделяется учителю. В доброжелательной школе педагогическая позиция должна быть деликатной, незаметной, возможно, более скрытой от воспитанника. Именно на эти задачи будет ориентирована Программа развития.

Стандарт требует организации внедрения технологий конвергентного образовательного процесса, основанного на стыке наук, многообразии методологий образовательной деятельности: от радикальной «виртуализации» до классического урока. Именно поэтому конвергентный подход ложится в основу Программы развития школы. Это необходимо учесть в построении образовательного пространства, методиках и технологиях обучения, в контроле и системе оценок образовательных результатов.

Конвергентное обучение направлено на формирование такой образовательной среды, в которой школьники будут воспринимать мир, как единое целое, а не как перечень отдельных изучаемых в школе дисциплин. Важным является выявления «точек конвергенции» - позиций, по которым возможно осуществить слияние содержания учебных предметов, уровней общего и дополнительного образования, сфер деятельности.

Методология конвергентного образования:

- взаимодействие научных дисциплин (предметов);
- реализация междисциплинарных проектных и исследовательских практик;
- взаимопроникновение наук и технологий.

Ключевые принципы конвергентного образования:

- междисциплинарный синтез естественнонаучного (и гуманитарного) знания;
- переориентация учебной деятельности с познавательной на проективно-конструктивную;

- модель познания – конструирование;
- сетевая коммуникация;
- обучение не предметам, а различным видам деятельности;

Одним из важнейших ресурсов создания конвергентной среды является дополнительное образование, поэтому основными компонентами конвергентного образовательного пространства школы **должны стать:**

- содержание образования, модифицированное с учётом реализации культурно-исторического, системно-деятельностного подхода, при котором сущность содержания образования смещает ценностные акценты - деятельностный (практический) компонент содержания образования выходит на первый план, при этом знания становятся инструментом приобретения социального опыта. При отборе содержания образовательных программ, происходит уплотнение учебного материала, введение тем и проблем, требующих междисциплинарного подхода;
- образовательный процесс, организованный с учётом возможности включения обучающихся в разнообразные формы и виды учебной и внеучебной деятельности - введение учебных циклов, адаптивных, проектировочных образовательных модулей, использование современных форм и методов оценивания предметных и мета предметных результатов;
- среда обучения, обогащенная возможностью общения с людьми различных возрастов и социальных групп, выбора форм и видов урочной и внеурочной деятельности, в которой поощряется исследовательский и творческий процесс.

Конвергентное образование – это целенаправленный процесс формирования компетенций, необходимых для жизни и трудовой деятельности в эпоху конвергентных наук и технологий. Этот процесс нацелен на создание образовательных сред нового, «конвергентного» типа, в которых взаимно объединяются естественнонаучные и гуманитарные технологии, что позволяет обеспечить доступность и эффективность использования любых видов информации, возможность разработки и реализации метапроектов.

Воспитание здорового человека – основной аспект развития личности. Школа является важнейшим звеном в этом процессе, следовательно, заботу о сохранении и укреплении здоровья детей необходимо рассматривать как органическую часть целостного педагогического процесса.

Именно в школе общество черпает духовные и физические силы в лице подрастающего поколения. Это будет возможно, если из стен школы выйдут здоровые выпускники.

Дети – главная ценность общества, способствующая его развитию и процветанию, но и самая ранимая часть общества, нуждающаяся в защите от болезней, физических и психических травм.

Школа уже несколько лет работает по программе сохранения и укрепления здоровья учащихся и добилась определенных результатов в этом направлении, но останавливаться на достигнутом нельзя, во-первых, потому, что школа – это открытая система, постоянно пополняющаяся новыми учениками, во-вторых, мониторинги здоровья учащихся показывают, что школе есть над чем работать в ближайшие годы.

Здоровье детей и подростков в любом обществе и при любых социально-экологических и политических ситуациях является актуальной проблемой, которая находится в центре внимания не только медицинских работников, но и педагогов, родителей, общественности. Особое место и ответственность в решении этой проблемы отводится образовательной системе, которая может и должна сделать образовательный процесс здоровьесберегающим.

Одной из чрезвычайно важных проблем современного образования является развитие интеллектуального потенциала учителя, который бы позволил ему осваивать новейшие достижения педагогической теории и практики, быть активным участником происходящих преобразований. Сегодня критерием образованности выступает не воспроизведение знаний в форме стандартных решений, а наличие «интеллектуальной инициативы» как продолжения решения в ситуациях неопределенности, необходимости самостоятельного определения стратегий поиска и использования информации. Ценным становится не только результат, но и сам процесс учения как саморазвитие личности. Следовательно, значимыми при обучении становятся диалог, общение, самовыражение. Функцией познания становится не только собственно узнавание, отражение, но и осмысление мира, что предполагает не только присвоение, но и дополнение знания в собственном измерении. Понятие «современный учитель» включает следующие характеристики: обладает личным обаянием (внимательное искреннее отношение к окружающим); развивает в себе потребности и способности к самообразованию, саморазвитию, самоорганизации, самоконтролю, самоанализу; использует интересную информацию в урочной и внеурочной деятельности; проявляет собственную оригинальную точку зрения, понимание предмета; стремиться поддерживать любую инициативу, совместную творческую деятельность в процессе урока; предъявляет единые требования ко всем учащимся на разных этапах работы; объективно оценивает знания учеников; умеет заметить и поддержать любой успех ученика; умеет реально помочь ребёнку в трудную минуту: словом и делом; умеет сохранять любовь к ребёнку, веру в него, не растеряв её, несмотря на неудачи, неоправданные надежды, невыполненные обещания, непослушание, ошибки; проявляет тактичность, корректность по отношению друг к другу; терпелив и терпим; склонен к юмору, доброй шутке; умеет уважать чужое мнение; способен понимать и чувствовать другого человека; признает свои ошибки; поддерживает дисциплину гуманными способами; строит воспитание и обучение в ОО в союзе с семьёй; уважительно и доброжелательно общается с родителями учеников. Программа будет способствовать повышению уровня профессионализма педагогических работников школы для успешной реализации стандартов второго поколения.

Таким образом, цель Программы Развития МБОУ СОШ №48 города Белгорода - *создание компетентной, здоровьесберегающей и личностно ориентированной образовательной среды в школе в соответствии с региональной стратегией «Доброжелательная школа», развитие и функционирование которой осуществляется в интересах формирования социально направленной и творчески активной личности учащихся.*

3.2. Будущая модель МБОУ СОШ №48

МБОУ СОШ №48 - общеобразовательное Учреждение, которое будет обеспечивать высокое качество общего образования, обладающее высокой степенью информационной открытости, имеющее предпрофильную и профильную направленность образования с широкой сетью дополнительных образовательных услуг, внедряющее инновационные технологии в образовательный процесс и процессы управления и администрирования в соответствии с региональной стратегией «Доброжелательная школа».

Будущая Модель школы, в первую очередь, предполагает обновление содержания образования, на основе обновления федеральных государственных образовательных стандартов. Особенностью усвоения содержания образования в школе станет перенос акцента с позиции жесткой установки формирования знаний, умений и навыков, использования классно-урочной системы на позицию формирования средств и способов самостоятельного продвижения ученика в образовательном процессе.

Обновленное содержание образования потребует нового подхода и к оценке образовательных результатов обучающихся. Предполагается переход от оценки - как инструмента контроля, к оценке - как инструменту управления качеством образования. То есть переход от оценки исключительно предметного обучения к оценке образовательных результатов в целом. Главный вопрос - что ребенок знает? - преобразуется в совершенно новую плоскость: что ребенок умеет делать!

Инициативность и самостоятельность участников образовательных отношений (ученик-учитель-родитель) - основные ценностные ориентиры Концепции Программы. Эти ценности должны быть заложены в основу предметных программ, новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс.

Программа предъявляет новые требования и к педагогам. Учитель должен сделать шаг и перейти от учителя-практика к учителю исследователю, заинтересованному в реализации системе профессионального роста

В результате реализации Программы развития МБОУ СОШ № 48 , образовательная **система школы будет обладать следующими чертами:**

- школа предоставляет обучающимся качественное образование, соответствующее требованиям федеральных государственных стандартов второго поколения, что подтверждается через независимые формы аттестации;
- выпускники школы конкурентоспособны в системе высшего и среднего профессионального образования;
- в школе действует воспитательная система культурно-нравственной ориентации основанная на Стратегии «Доброжелательная школа»;
- деятельность школы не наносит ущерба здоровью учащихся, в ней они чувствуют себя безопасно и защищены от негативных влияний внешней среды;
- в школе работает высокопрофессиональный творческий педагогический коллектив;

- педагоги школы применяют в своей практике современные технологии обучения;
- школа, имеет эффективную систему управления, обеспечивающую не только ее успешное функционирование, но и развитие, используются механизмы государственно-общественного управления школой;
- школа имеет современную материально-техническую базу и пространственно-предметную среду, обладает необходимым количеством ресурсов для реализации ее планов;
- школа имеет социальных партнеров.

Программа развития позволит МБОУ СОШ №48 создать свои традиции, основанные на демократических принципах взаимодействия субъектов образовательных отношений, что позволит обеспечить развитие общеобразовательной организации в инновационном режиме и высокие результаты деятельности.

Особое значение для школы имеет предоставление равных условий участия в образовательном процессе всем категориям обучающихся, независимо от их географической удаленности или физического состояния (обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, дети-инвалиды и т.п.). Создание специальной среды с упором на новые образовательные технологии, и в том числе, электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, определяет предоставление этих возможностей. Создание такой среды актуально и для развития профессиональных компетентностей педагогов в условиях введения профессиональных стандартов.

3.3. Направления реализации Программы:

1. Создание воспитательной системы школы на основе региональной Стратегии Доброжелательная школа создание и использование имеющихся ресурсов школы в целях воспитания социально ответственной личности и предоставления ей возможности проявить свои уникальные качества и стать успешной на основе Стратегии Доброжелательная школа.
2. Формирование эффективной методической службы школы посредством обеспечения эффективной деятельности методической службы школы, повышения профессионального мастерства и творческого потенциала педагогов.
3. Оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП
4. Повышение уровня качества образования путем решения задачи совершенствования ресурсного, организационного, методического обеспечения образовательного процесса и внедрения инновационных технологий.
5. Совершенствование работы с одаренными .
6. Сохранение и укрепление здоровья обучающихся.
7. Формирование доброжелательного пространства (создание рекреативного пространства);

6. Построение системы оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП;
8. Цифровая трансформация образовательного пространства школы
9. Повышение эффективности образовательной системы школы за счет внедрения бережливых технологий.

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОГРАММЫ

Проекты реализации Программы в рамках направления	Направления реализации
1. Создание воспитательной системы школы на основе региональной Стратегии Доброжелательная школа	
Реализация проекта волонтерского движения «Шаги добра»	Реализация Кодекса доброжелательности
Реализация проекта безопасности дорожного движения «Дорога БЕЗОпасности»	Отработка региональной модели Навигатора в рамках дополнительного образования
Реализация проекта по патриотическому воспитанию «Шаги Победы»	Укрепление и совершенствование материально-технической базы в рамках физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности
	Создание и отработка модель профессиональной ориентации обучающихся.
2. Формирование эффективной методической службы школы	
Участие в реализации регионального портфеля проектов в рамках Стратегии «Доброжелательная школа» <i>«Формирование архитектуры методического пространства региона».</i>	Создание индивидуальных маршрутов успешности педагога
	Разработка технологической карты самооценки деятельности педагогов
	Организация работы школы наставничества для педагогов, испытывающих трудности в профессиональной деятельности
	Организация работы постоянно-действующего семинара по профилактике профессиональных кризисов.
	Методическое сопровождение в рамках введения ФГОС СОО.
3. Оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП	
Участие в реализации регионального	Создание и реализация модели

проекта сопровождения учащихся , испытывающих трудности в освоении ООП «К успеху вместе!».	индивидуального сопровождения обучающихся, испытывающих трудности в обучении.
	Создание и реализация модели индивидуального сопровождения обучающихся, испытывающих трудности при подготовке к государственной итоговой аттестации.
4. Повышение уровня качества образования	
	Создание целостной системы объективного оценивания качества образования.
	Реализация конвергентного подхода в обучении и воспитании.
5. Совершенствование работы с одаренными детьми	
Совершенствование работы с одаренными детьми в рамках реализация проекта «Достигаем успеха вместе».	Совершенствование системы выявления и развития детской одарённости в образовательном процессе.
	Совершенствование научно-исследовательской и проектной деятельности школьников посредством работы научного общества школьников.
	Психолого-педагогическая поддержка одаренных детей
6. Сохранение и укрепление здоровья обучающихся	
Совершенствование модели здоровьесберегающей среды в ОО в рамках реализации проекта «Здоровое поколение»	Профилактика заболеваемости школьников с использованием возможностей школьного медико-оздоровительного центра.
Совершенствование модели здоровьесберегающей среды в ОО в рамках реализации проекта «Расти здоровым» (начальная школа).	Коррекционные мероприятия, направленные на сохранение и укрепление здоровья обучающихся с использованием возможностей школьного медико-оздоровительного центра.
7. Формирование доброжелательного пространства (создание рекреативного пространства)	
Реализация проекта «Школьная навигация»	Создание «арт-студий» в рекреациях школы.
	Создание и наполнение коворинг-зон
	Совершенствование ландшафтного дизайна пришкольной территории.

	Создание комфортных зон для отдыха педагогов.
8. Цифровая трансформация образовательного пространства школы	
Участие в реализации регионального портфеля проектов в рамках Стратегии «Доброжелательная школа» «Создание цифровой образовательной среды».	Участие во всероссийском образовательном проекте «Урок Цифры»
	Повышение уровня информационной безопасности участников образовательных отношений посредством участия в мероприятиях «Единого урока безопасности».
	Совершенствование работы локальной вычислительной сети образовательной организации.
	Совершенствование работы по формированию цифрового профиля ребенка (портфолио).
	Разработка комплекса мероприятий по защите персональных данных участников образовательных отношений.
9. Повышение эффективности образовательной системы школы за счет внедрения бережливых технологий	
Участие в реализации регионального портфеля проектов в рамках Стратегии «Доброжелательная школа» «Бережливое образование».	Внедрение инструментов 5С
	Внедрение модели рациональной организации труда педагогических работников (бережливые технологии)
	Внедрение модели рациональной организации труда обучающихся (бережливые технологии)
	Картирование важных процессов
	Создание Обей
	Визуализация, навигация

В целях исследования эффективности реализации Программы развития будут использованы следующие критерии:.

5. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Руководит реализацией Программы развития и несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, а также определяет формы и методы управления реализацией Программы развития директор МБОУ СОШ №48.

Реализация Программы развития носит проектно-целевой характер. При формировании проектов Программы развития (проекты образовательной организации и участие в проектах рамках региональной стратегии

«Доброжелательная школа») используются механизмы, обеспечивающие следующие подходы:

- управление, при котором реализация Программы развития должна обеспечить достижение результатов, измеряемых на основе системы целевых показателей;
- проектно-целевой подход, при котором решение задач Программы должно быть направлено на системные изменения в системе образовательного процесса ОО;
- комплексный подход, предусматривающий аналитическое обоснование, научно-методическое сопровождение, получение результатов, апробацию и внедрение результатов, нормативное правовое обеспечение, а также кадровое, информационное и материально-техническое обеспечение.

Руководителями проектов Программы развития являются: директор, заместители директора и руководители школьных методических объединений. Директор ОО и заместители директора осуществляют координацию реализации проектов, подготавливают проекты решений о внесении изменений в Программу развития, разрабатывают в пределах своих полномочий нормативные правовые акты (локальные акты), необходимые для выполнения конкретного проекта Программы развития, подготавливают аналитические материалы о ходе реализации проектов Программы развития, осуществляют ведение отчетности реализации проектов Программы развития, несут ответственность за своевременную и качественную реализацию проектов Программы развития. Руководители проекта инициирует проект; разрабатывают проектную документацию (паспорт проекта, план управления проектом); выбирают команду проекта; обеспечивают своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта; координируют предоставление нужной информации в обусловленные сроки всем участникам проекта; контролируют и отслеживают своевременное выполнение работ и/или процессов, запланированных в плане управления проектом; отслеживают отклонения от плана, вносят корректировки в план и согласуют его со всеми участниками проекта; готовят итоговый отчет о ходе и реализации проекта; несут ответственность за своевременную и качественную реализацию проекта.

Механизмы обеспечения процесса развития школы есть специально созданные условия и мероприятия, направленные на оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению целей основных направлений развития школы с помощью оперативного управления.

Таким образом, к числу ведущих механизмов процесса развития МБОУ СОШ № 48 относятся:

- *Административный*: обеспечение нормативно-правового и административного регулирования деятельности.
- *Организационно - управленческий*: создание оптимальных условий, разработка и реализация системы мероприятий, в совокупности обеспечивающих перспективное развитие в соответствии с обозначенными стратегиями.
- *Ресурсный*: укрепление и обновление материально-технической базы, расширение каналов финансирования всех направлений деятельности.

- *Информационный*: создание открытого информационного пространства, основанного на идеях гласности, открытости, доступности информации по основным направлениям деятельности и развития.
- *Кадровый*: повышение кадрового потенциала, удовлетворяющего целям перспективного развития.
- *Социально-педагогический*: создание условий, способствующих совершенствованию образовательного процесса и социально-воспитательной системы.
- *Маркетинговый*: расширение сферы влияния, повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.
- *Механизм социального партнерства*: расширение сферы социального партнерства, взаимодействие и сотрудничество с социальными институтами в решении вопросов развития.
- *Мониторинговый*: сбор, обработка, хранение и распространение информации о процессе функционирования и развития.
- *Информационный*: обеспечение управления, непрерывного научно-прогностического слежения за ходом инновационного развития.

Важным фактором успешной реализации Программы развития является обязательная взаимосвязь и взаимодополнение обозначенных выше механизмов, когда возможности одного механизма усиливаются возможностями другого.

Программа развития носит вероятностный характер и степень её реализации может быть различной в зависимости от экономических и правовых условий функционирования общего и дополнительного образования в целом и школы в частности.

Программа может корректироваться в ходе ее выполнения в соответствии с текущим анализом достигнутых результатов и выявленных проблем.

6. ОЖИДАЕМЫЕ КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Ожидаемые конечные результаты реализации Программы

Направление	Ожидаемые конечные результаты
1.Создание воспитательной системы школы на основе региональной Стратегии Доброжелательная школа	На основе совершенствования ресурсного, организационного, методического обеспечения образовательного процесса и внедрения инновационных технологий достигнут новый уровень образовательной среды
	Создано доброжелательное образовательное пространство
	Реализован Кодекса доброжелательности
	Отработана региональная модель Навигатора в рамках дополнительного образования
	Укреплена материально-технической базы в рамках физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой

	деятельности
	Создана и отработана модель профессиональной ориентации обучающихся.
	Реализован проект волонтерского движения «Шаги добра»
	Реализован проект безопасности дорожного движения «Дорога БЕЗОпасности»
	Реализован проект по патриотическому воспитанию «Шаги Победы»
2. Формирование эффективной методической службы школы	Созданы и апробированы индивидуальные маршруты успешности педагога
	Разработана и апробирована технологическая карта самооценки деятельности педагогов
	100% педагогов реализуют технологическую карту самооценки результативности деятельности.
	Организована работы школы наставничества для педагогов, испытывающих трудности в профессиональной деятельности
	100% педагогов охвачены методической помощью.
	Педагоги принимают участие в апробации института наставничества в сфере образования Белгородской области.
	Апробирована новая модель аттестации педагогов.
3. Оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП	Апробирована модель индивидуального сопровождения учащихся, испытывающих трудности при подготовке к государственной итоговой аттестации
	Процент выпускников ОО, не справившихся с заданиями в рамках государственной итоговой аттестации сократился до 0-1 %
	Апробирована модель индивидуального сопровождения учащихся, испытывающих трудности обучающихся, испытывающих трудности в обучении.
	Процент обучающихся , испытывающих трудности в обучении сократился до 25%
4. Повышение уровня качества образования	Создана и апробирована целостная система объективного оценивания качества образования.
	Апробирована реализация конвергентного подхода в обучении и воспитании, качество знаний обучающихся выросло на 8%.
5. Совершенствование работы с одаренными детьми	Завершилась реализация проекта «Достигаем успеха вместе».
	Апробирована система выявления и развития детской одарённости в образовательном процессе.
	Создана и апробирована Модель подготовки

	обучающихся к конкурсному и олимпиадному движению.
	Значительно увеличилось количество учащихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении
	Значительно улучшилась результативность участия учащихся в конкурсном и олимпиадном движении
	Психолого-педагогическая поддержка одаренных детей
7. Формирование доброжелательного пространства (создание рекреативного пространства)	Создано доброжелательное образовательное пространство
	Реализован проект «Школьная навигация»
	Созданы «арт-студии» в рекреациях школы.
	Созданы коворинг-зоны для проведения открытых диалоговых площадок, игровых зон, зон ранней профориентации)
	Усовершенствован ландшафтный дизайн пришкольной территории.
	Созданы комфортные зоны для отдыха педагогов.
8. Цифровая трансформация образовательного пространства школы	100% участие во всероссийском образовательном проекте «Урок Цифры».
	100% участие в мероприятиях «Единого урока безопасности».
	100% формирование цифрового профиля ребенка (портфолио).
	Разработан и апробирован комплекс мероприятий по защите персональных данных участников образовательных отношений.
9. Повышение эффективности образовательной системы школы за счет внедрения бережливых технологий	Внедрены инструменты 5С технологии в организации деятельности административного и педагогического коллективов (100%)
	Внедрена Модель рациональной организации труда обучающихся (100%)
	Проведено картирование 8-10 процессов в деятельности образовательной организации
	Проведена визуализация, навигация в ОО
	Организована работа Обей

Система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ход реализации Программы развития

Для исследования эффективности реализации Программы развития будут использоваться следующие **критерии:**

- критерий результативности социально-образовательной среды школы;
- критерий динамики здоровья субъектов образовательного процесса;

- критерий развития человеческого потенциала обучающегося (нравственный, психофизический, познавательный, интеллектуальный, творческий и др.);
- критерий результативности на уровне роста научно-методического обеспечения;
- критерий результативности информационно-знаниевой среды;
- критерий удовлетворенности всех субъектов развития;
- критерий мотивационный (потребность педагогов постоянного обновления методического инструментария; стремление к поиску новых знаний; потребность в обновлении содержания образования);
- критерий экономического и материального развития (объективные показатели ресурсов и трудозатрат).

Для исследования эффективности реализации программы развития будут использоваться следующие **показатели**:

Важнейшие целевые показатели реализации Программы развития	Единицы измерения	Текущее значение (01.09.2019)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
1. Создание воспитательной системы школы на основе региональной Стратегии Доброжелательная школа						
Уровень развития нравственного потенциала учащихся	%	43	47	51	54	55
Уровни сформированности компетентности в сфере социально - трудовой деятельности	%	54	60	65	69	70
Удельный вес сформированности компетентности в сфере гражданско-общественной деятельности	%	75	80	82	84	85
Удельный вес готовности к выбору к осознанному выбору профессии, понимающий значение профессиональной деятельности для человека и общества (9-11 класс)	%	28	35	41	68	100
Удельный вес сформированности компетентности культурно	%	65	68	71	73	75

и духовно обогащенной личности						
% охвата объединениями дополнительного образования на базе школы	%	94.22	96	100	100	100
Процент обучающихся 5 - 11 - х классов, включенных в социальные практики	%	50	53	61	84	90
Процент обучающихся, задействованных в рамках реализации системы «Навигатор»	%	73	75	77	79	80
Процент обучающихся начальной школы, освоивших программы внеурочной деятельности «Шахматы»	%	80	82	84	86	90
Процент обучающихся, сформировавших навыки рефлексивной деятельности в процессе анализа и оценки посещённых культурных, спортивных, социальнозначимых мероприятий	%	7	45	55	60	70
удельный вес детей, охваченных системой дополнительного образования детей	%	74	75	79	81	84
удельный вес детей в возрасте 7-18 лет, участвующих в общественных объединениях	%	70	80	85	85	90
2. Формирование эффективной методической службы школы						
Удельный вес профессионального роста педагогического коллектива	%	63	69	73	75	76
Процент педагогов, реализующих технологическую карту самооценки	%	-	50	75	90	100

результативности своей деятельности						
Процент молодых педагогов, охваченных методической поддержкой	%	83	90	100	100	100
Процент педагогов, освоивших программы дистанционного повышения квалификации на проекте	%	35	50	80	90	100
Уровень готовности учителя работать в новых условиях	%	40	65	100	100	100
доля руководящих работников, прошедших переподготовку по стандартизированной программе «Менеджмент в образовании»	%	20	25	30	35	40
3. Оказания комплексной социально-психолого-педагогической и предметной помощи учащимся школы, имеющим трудности в освоении ООП						
Доля обучающихся, испытывающих трудности в обучении	%	18	16	14	12	10
Процент выпускников ОО, не справившихся с заданиями в рамках государственной итоговой аттестации	%	2	1-2	1-2	1	0
4. Повышение уровня качества образования						
уровень освоения (уровень обученности обучающихся) программ начальной, основной и средней (полной) ступени общего образования	%	85	88	90	92	
- начальной,		75	78	80	82	95
- средней,		80	83	85	87	85
- старшей ступени обучения.						90
уровень оценки внеучебных достижений обучающихся:	%	30	35	40		

- высокий - средний - низкий.		50 20	55 10	55 5		
реализация конвергентного подхода в обучении и воспитании, качество знаний обучающихся выросло на 8%.	%	40	65	100	100	100
5. Совершенствование работы с одаренными детьми						
Уровень сформированности познавательного потенциала учащихся	%	65	66	68	71	75
Количество обучающихся, включенных в учебно - исследовательскую и проектную деятельность	%	36	45	55	65	75
Количество учащихся, показавших высокую результативность конференциях, конкурсах учебно -исследовательской и проектной направленности	%	2,5	4	7	10	12
Количество учащихся, мотивированных на творческую и инновационную деятельность	%	64	70	73	78	80
Доля учащихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении	%	33	47	50	57	65
Доля учащихся, показавших призовую результативность в конкурсном и олимпиадном движении	%	9	14	17	20	23
количество одаренных детей-победителей и призеров всероссийских, региональных, муниципальных конкурсов, конференций.	челове к	5	8	10	12	15

6. Сохранение и укрепление здоровья обучающихся						
Доля здоровых обучающихся	%					
Процент обучающихся, осознанно выбирающих здоровый образ жизни	%	60	65	70	80	95
Процент педагогов, использующих «бережливые форматы» домашнего задания	%	30	50	65	80	95
Увеличение количества мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни и семейных ценностей	шт	15	20	30	35	40
доля обучающихся обладающих:						
-высоким уровнем культуры здоровья;	%	20	25	25	30	35
-средним уровнем культуры здоровья;		40	50	60	60	60
-низким уровнем культуры здоровья		40	25	15	10	5
8. Цифровая трансформация образовательного пространства школы						
100% участие во всероссийском образовательном проекте «Урок Цифры».	%	97	99	100	100	100
100% участие в мероприятиях «Единого урока безопасности».	%	83	95	97	97	97
100% формирование цифрового профиля ребенка (портфолио).	%	67	78	100	100	100
Разработан и апробирован комплекс мероприятий по защите персональных данных участников образовательный отношений.	%	97	100	100	100	100
9. Повышение эффективности образовательной системы школы за счет внедрения бережливых технологий						
Процент	%	-	93	100	100	100

административного и педагогического состава, внедряющий инструменты 5С						
Процент педагогов, внедряющих рациональную организацию труда	%	-	90	100	100	100
Количество картированных процессов	шт	-	4	6	8	10
Процент педагогов, сокративших временные затраты на оформление отчетности и поиск информации	%	-	50	60	70	80

7 РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Развитие образовательной организации на сегодняшний день можно назвать устойчивым, так как в школе стабильный кадровый потенциал, родительская общественность принимает посильное участие не только в управлении, но и в финансировании развития образовательной организации, также существует внебюджетные средства.

Нормативно-правовое	- Локальные акты - Приказы
Програмно-методическое	- Банк методических материалов - Индивидуальные карты развития обучающихся - Программы социальных практик - Технологическая карта самооценки результативности деятельности педагога - «Портфолио выходного дня» - Целевые Программы - Проекты
Информационное	- Сайт образовательной организации 71 - Страница в социальной сети ВК - Медио-информационный библиотечный фонд школы - Локальная сеть
Мотивационное	- Выполнение социального заказа - Имиджевое продвижение образовательной организации - Разработка критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогов в форме

	рейтингования методических объединений - Участие в семинарах, конференциях, стажировках
Кадровое	- Руководители проектов в рамках реализации Программы
Организационное	- Внесение изменений в образовательные программы всех уровней обучения
Материально-техническое	- Бюджетное финансирование - Внебюджетное финансирование

8. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Показатели индикаторы	Процедура сбора информации	Периодичность сбора информации	выход	Ответственные
Уровень развития интеллектуального потенциала (К = число учащихся принимающих участие в конкурсном движении / к числу учащихся 8-11 классов)	Анализ результатов в работы	1 раз в год	Отчет о результатах самообследования	Заместитель директора
Уровень обученности (Коб = число учащихся «4,5» /общее число учащихся)	Анализ	2 раза в год	Отчет о результатах самообследования	Заместители директора
Осознанный выбор профиля (Кп = число учащихся 9-х классов определяющих выбор / число опрошенных 9- х Кл.)	Анкетирование	1 раз в год	Профильные классы	Педагог-психолог
Уровень сформированности готовности учащегося к самоопределению и самореализации (К= число учащихся владеющих /общее число учащихся, %)	Анализ деятельности учащихся и учителей, анкетирование	1 раз в год	Отчет о результатах самообследования	Педагог-психолог
Доля учащихся, обучающихся по индивидуальным учебным планам (%)	Анализ	1 раз в год	Отчет о результатах самообследования	Заместитель директора
Количество обучающихся,	Анализ	1 раз в год	Отчет о	Заместите

включенных в учебноисследовательскую проектную деятельность			результатах самообследования	ль директора
Профессиональный рост педагогического коллектива (динамика роста профмастерства педколлектива)	Анализ	1 раз в год	Отчет о результатах самообследования	Заместители директора
Уровень развития психофизического потенциала (К пз= число положительно развитых показателей психофизического потенциала x кол-во учащихся / общее число показателей x общее кол-во учащихся)	Использование карт учета и контроля за здоровьем учащихся, анкетирование	1 раз в год	Отчёт о выполнении проекта	Заместители директора Педагог-психолог Классные руководители Родители
Уровень здоровья учащихся (Кз = число здоровых учащихся / общее число учащихся)	Использование карт учета и контроля за здоровьем учащихся, анкетирование	1 раз в год	Отчёт о выполнении проекта	Заместители директора Педагог-психолог Классные руководители Родители
Рост количества обучающихся, посещающих спортивные секции, клубы, кружки по интересам, занимающихся каким-либо видам спорта (%)	Учёт, статистика	1 раз в год П	Педагогический коллектив	Заместители директора Социальный педагог
Рост количества обучающихся, принимающих участие в конкурсах, фестивалях, проектной деятельности по пропаганде знаний о сохранении и укреплении здоровья (%)	Учёт, статистика	1 раз в четверть	Педагогический коллектив	Заместители директора
Уровень удовлетворённости Родителей созданием в образовательном процессе условий для сохранения и	Анкетирование	2 раза в год		Заместители директора

укрепления здоровья обучающихся (%)				
Доля оснащённости образовательного процесса средствами информационно-образовательной среды (%)	Учёт, статистика	1 раз в год	педсовет	Заместители директора
Доля педагогов, использующих в образовательном процессе информационно-коммуникационные технологии (%)	Учёт, статистика	1 раз в год	педсовет	Заместители директора
Уровень готовности к профессиональному самоопределению (число учащихся определяющий осознанный выбор к числу учащихся в старшем звене)	анкетирование	1 раз в год	Формирование классов	Заместители директора Педагог-психолог Классные руководители
Эффективность модели школы (вариативность образовательных услуг)	соцопрос	По мере реализации программы	Модель управления школой	Администрация
Уровень комфортности социально образовательной среды	анкета	По мере реализации программы	Модель управления школой	Администрация

9. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

В процессе реализации Программы могут возникнуть риски, связанные с неверно выбранными приоритетами развития, с дисбалансом в реализации различных целей и задач, с недостатком финансирования, с переоценкой перспектив и ошибочностью прогнозов.

Виды рисков	Пути минимизации рисков
Нормативно-правовые риски	
<ul style="list-style-type: none"> - Неполнота отдельных нормативно-правовых документов, не предусмотренных на момент разработки и начало внедрения Программы. - Неоднозначность толкования отдельных статей ФЗ-273 и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность и ответственность субъектов 	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярный анализ нормативно-правовой базы школы на предмет ее актуальности, полноты, соответствия решаемым задачам. - Систематическая работа администрации с педагогическим коллективом, родительской общественностью и партнерами социума по разъяснению содержания ФЗ-273 и

образовательных отношений.	конкретных нормативно-правовых документов.
Финансово-экономические риски	
- Недостаточность бюджетного финансирования; - Недостаток внебюджетных, спонсорских инвестиций и пожертвований в связи с изменением финансово - экономического положения партнеров социума.	Своевременное планирование бюджета по реализации программных мероприятий, внесение корректив с учетом реализации новых направлений и проектов, а также инфляционных процессов. - Систематическая работа по расширению сети социального партнерства, по выявлению дополнительных источников инвестиций.
Организационно - управленческие риски	
Неэффективное решение вопросов, отставание от сроков реализации мероприятий в рамках Программы	Согласованность действий участников реализации Программы
Социально-психологические риски или риски человеческого фактора	
Недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных педагогов по реализации углубленных программ и образовательных технологий. Неготовность отдельных педагогов выстраивать партнерские отношения с другими субъектами образовательных отношений, партнерами социума.	- Систематическая работа по обновлению внутришкольной системы повышения квалификации. - Разработка и использование эффективной системы мотивации - Включения педагогов в инновационные процессы. - Психолого-педагогическое и методическое сопровождение педагогов с низкой коммуникативной компетентностью
Ресурсно-технологические риски	
Неполнота ресурсной базы для реализации новых направлений и отдельных проектов, и мероприятий Программы.	Систематический анализ достаточности ресурсной базы для реализации всех компонентов Программы. - Включение механизма дополнительных закупок необходимого оборудования для организации образовательного процесса за счет развития партнерских отношений.

Минимизация влияния факторов риска на выполнение Программы обеспечивается прочным фундаментом инновационной работы образовательного учреждения в предыдущие годы, стабильным коллективом педагогов, опытной командой управляющей системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
по результатам экспертизы программы развития
муниципального общеобразовательного учреждения города Белгорода

от «09» декабря 2019 г.

№ 21

Комиссия в составе:

- председателя Ковалева А.Ю.;

- членов комиссии:

Ивлиевой Е. В., Кашкарова С.П., Ламановой И.Н., Масловой В.А., Мухартовой Н.Е., Петренко Е.Г., Стебловской Л.С., Сердюковой Е.В., Павловой С.В., Вакуленко Е.Р. составила настоящее заключение о соответствии представленного проекта Программы развития муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г.Белгорода установленным критериям.

По результатам экспертизы комиссия установила следующее:

Программа развития муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г.Белгорода с учетом внесенных изменений и дополнений, ориентированных на реализацию Стратегии развития образования Белгородской области «Доброжелательная школа» на 2020-2024 годы, соответствует установленным критериям.

Заключение комиссии:

рекомендовано согласовать Программу развития муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 48» г.Белгорода с учетом внесенных изменений и дополнений, ориентированных на реализацию Стратегии развития образования Белгородской области «Доброжелательная школа» на 2020-2024 годы.

Председатель комиссии



А.Ю. Ковалев