

Управление изменениями как условие повышения качества образования: от диагностики к программе развития ОО

Азова Елена Михайловна,
заместитель директора по УВР
МАОУ гимназии № 1 города Тюмени

Гимназия сегодня: количественные характеристики

Дети и подростки, проживающие на территории закрепленной за гимназией

✓ **1939 учеников**

НОО	ООО	СОО
808	898	233

✓ Из общего числа учащихся – 58 дети с ОВЗ

✓ 65 классов, в том числе 2 коррекционных для обучающихся с ТНР (вариант 5.2)

✓ Углубленное изучение английского языка во 2-9 классах

✓ Индивидуальный выбор предметов Углубленного изучения в 10-11 классах

Педагогический коллектив

✓ Директор
 Заместители директора -2
 Учителя - 84
 Педагоги – психологи – 3
 Учителя –логопеды – 2
 Педагог-организатор – 1
 Педагог дополнительного образования -1

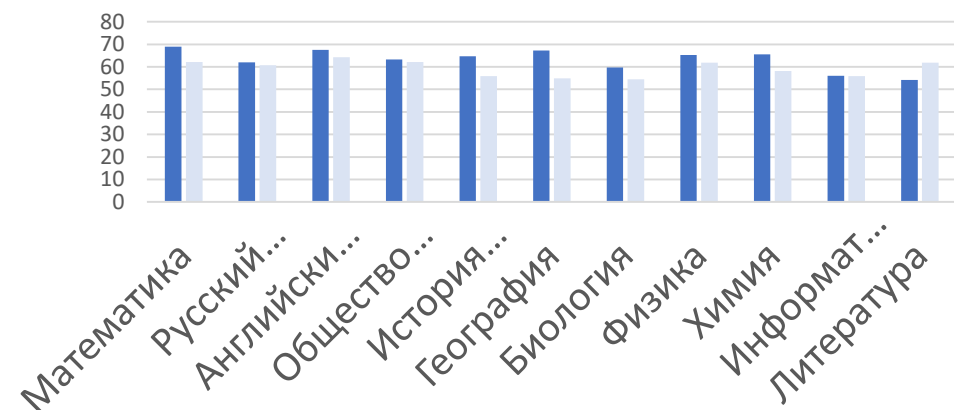
✓ Квалификационные категории

Высшая	Первая	Соответствие занимаемой должности
37	19	9

✓ Средний возраст – 38 лет
 До 35 лет – 47 человек (48%)

Результаты государственной итоговой аттестации: ЕГЭ 2025

	РФ	Гимназия
Математика профильная	62,1	67,2
Русский язык	60,7	64,4
Физика	61,8	65,2
Обществознание	62,1	63,3
Литература	61,9	54,2
Химия	58,2	65,5
Информатика	55,9	56,0
География	54,9	67,3
Биология	54,5	59,7
История	55,9	64,7
Английский	64,3	67,5



Рейтинговое агентство RAEX

Лучшие школы Тюменской области: конкурентоспособность

№	Название	Город
1	Физико-Математическая школа	Тюмень
2	Гимназия ТЮмГУ	Тюмень
3	Гимназия с углубленным изучением иностранных языков № 21	Тюмень
4	Гимназия имени Н.Д. Лицмана	Тобольск
5	Гимназия российской культуры	Тюмень
6	Общеобразовательный лицей ТИУ	Тюмень
7	Гимназия № 1 г. Тюмени	Тюмень
8	Ишимский городской общеобразовательный лицей им. Е.Г. Лукьянец	Ишим
9	Тюменское Президентское кадетское училище	Тюмень
10	Школа № 25 города Тюмени	Тюмень

Выпускников

107

Получили аттестат

107

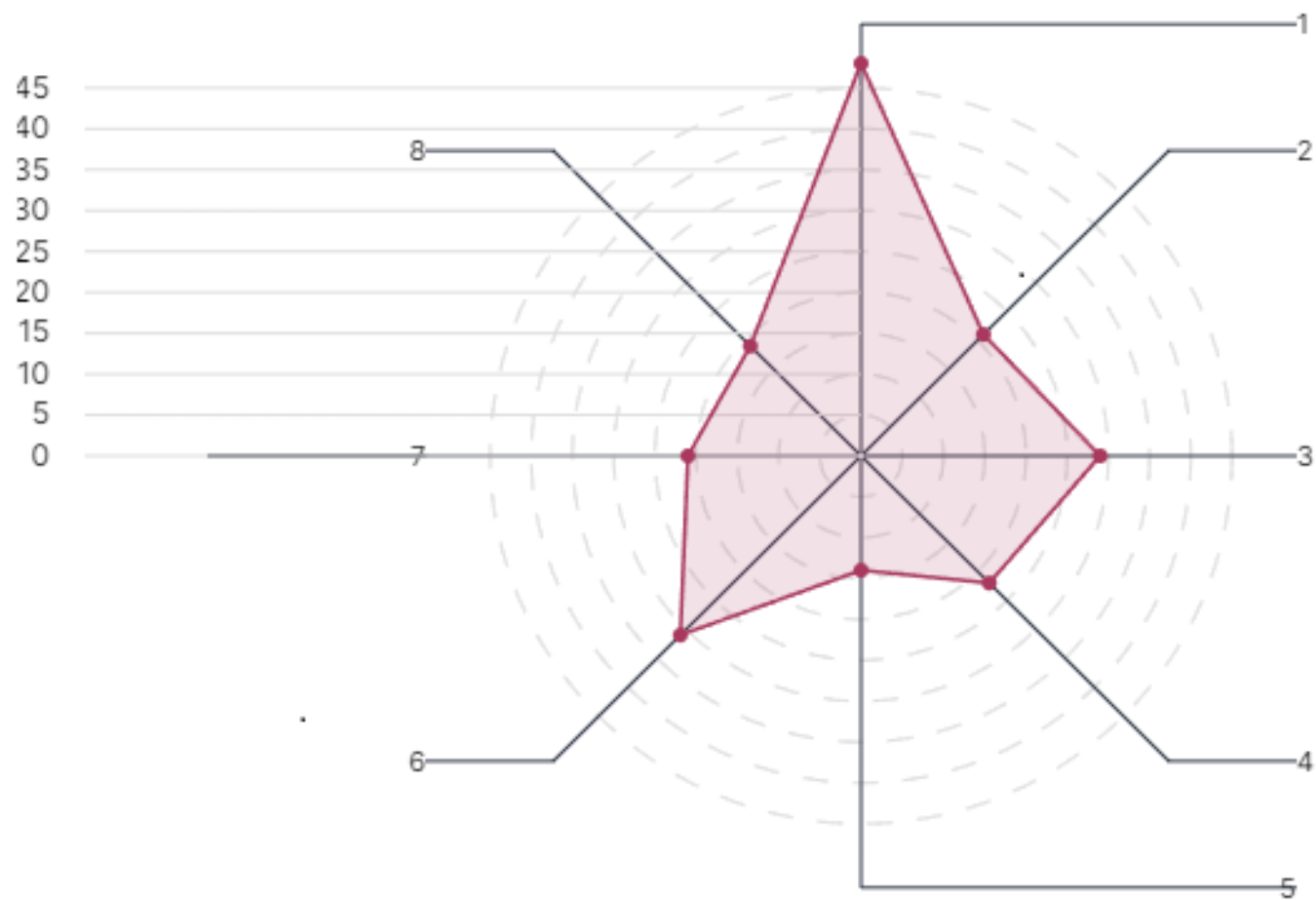
Аттестат с отличием

10

100 баллов

1 - математика

Самодиагностика проекта «Школа Минпросвещения России»



Легенда

■ Высокий

- 1: Магистральное направление «Знание»
- 2: Магистральное направление «Здоровье»
- 3: Магистральное направление «Творчество»
- 4: Магистральное направление «Воспитание»
- 5: Магистральное направление «Профориентация»
- 6: Ключевое условие «Учитель. Школьная команда»
- 7: Ключевое условие «Образовательная среда»
- 8: Ключевое условие «Школьный климат»

2024 – 209 баллов

2023 – 205 баллов

Диагностика — не сбор цифр, а поиск «точек боли и роста»

- **Академические результаты:** Анализ не только среднего балла ЕГЭ, но и динамики по годам, результативности по отдельным заданиям, выявление «провальных» для всей параллели тем. Это давало понять, *что* мы преподаем недостаточно хорошо.
- **Метапредметные и личностные результаты:** Через диагностические методики, наблюдение и анкетирование мы оценивали уровень критического мышления, коммуникации, сотрудничества, учебной мотивации. Это показывало, *как* мы учим и в какой среде живем.
- **Внутренний климат:** Анонимные опросы педагогов («Что мешает вам работать лучше?») и родителей («Чего не хватает школе?»). Это был самый откровенный и болезненный, но самый важный этап. Мы узнали о выгорании части коллектива, разрыве между сильными и слабыми учителями, недоверии родителей к нововведениям.

Вывод: Диагностика должна быть комплексной и честной. Не бояться услышать неприятные вещи — это главный ресурс для развития.



ЛЕТ
ТОГИРРО

ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Гимназия № 1
города Тюмени

Управление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Ключевой момент - разработка и постоянное обсуждение «Образа желаемого будущего гимназии»

Ученик

Микроучасток: обязательность.

Разные: мотивация, способности, приоритеты, здоровье.

Выпускник

Разные жизненные планы;
индивидуальные образовательные
траектории

Родитель

Множественность запросов;
субъективность ожиданий относительно
образовательного процесса и его результатов;
избыточность предъявляемых требований при
отсутствии личного участия

Учитель

Многорулевой функционал;
в центре внимания – «опека» ученика и его
академическая успеваемость;
внешняя оценка результативности учителя:
академические результаты ученика

Матрица формирования навыков самоуправления образованием

	1-4 классы	5-6 классы	7 класс	8-9 классы	10-11 классы
Внеурочная деятельность ИНТЕГРАТОРЫ: Россия- мои горизонты Большая перемена Движение первых	Сетевые партнеры	Межпоколенные	социальные	проекты	Олимпиады, конкурсы
			Индивидуальное исследование в предметной области	Предметное погружение Олимпиады, конкурсы	
	Коллективные проекты (краткосрочные)	Групповые проекты и исследования	Погружение в предметные области		Индивидуальный проект
		Исследовательские лаборатории			
	Интеллектуальные игры, олимпиады, конкурсы... Образовательные досуговые сессии... Программы «Филармонический урок»; «Я и мой край»...Творческие мастерские ...				Индивидуальный выбор предметов учебного плана
Учебный план (перечень обязательных предметов)					
Содержание деятельности	Овладение	Пробы	Опыт		ИОТ

Содержание:
 интеграция урочной и внеурочной познавательной деятельности.
Организация:
 свобода выбора + ответственность за результат.
Технология:
 проектная деятельность.

НАЧАЛЬНЫЙ 1-4 классы	ПЕРЕХОДНЫЙ 5-6 классы	ОСНОВНОЙ 7-9 классы	ЗАВЕРШАЮЩИЙ, СИСТЕМАТИЗИРУЮЩИЙ 10-11 классы
Педагогический смысл взаимодействия учителя и ребенка			
Преодоление индивидуальности ребенка с тем, чтобы вписать ее в рамки культурных форм деятельности	Преодоление формальной всеобщности в пользу вариативности, открывающейся культурной индивидуальности ребенка		Индивидуальная траектория образования



ЛЕТ
ТОГИРРО

ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Гимназия № 1
города Тюмени

Управление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование готовности к изменениям

Конкурентоспособность
гимназии

Результаты рейтинговых
исследований

Результаты работ
региональный и
всероссийских

Имидж гимназии

ГИМНАЗИЯ

Внутренние факторы, влияющие
на организационную культуру

Приток/ «текучка» молодых
педагогов

Работа педагогов в режиме
многозадачности

Уровень удовлетворенности
педагогов

Диагностика социального
капитала ОО

Внутренние факторы, влияющие на
профессиональные компетенции коллектива

Решение проблем через
практику
командообразования

Готовность к принятию новых
решений

Необходимость создания
инновационных продуктов

Адаптация к цифровой
реальности

Особенности социума

Когнитивные и личностные
изменения детей

Изменения в поведении
родителей, стиле отношений
с гимназией

Интеграция цифровой и
традиционной реальности



ЛЕТ
ТОГИРРО

ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Гимназия № 1
города Тюмени

Управление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Фокус на приоритетах

Результаты рейтинговых исследований

Овладение педагогическим инструментарием для обеспечения однородности результатов учащихся

- Диагностика результатов: удовлетворяют/ не удовлетворяют

Результаты работ региональный и всероссийских

Построение системы формирования функциональной грамотности

- Диагностика затруднений: ученик, учитель родитель

Имидж гимназии

Сохранение репутации гимназии как одного из лидеров регионального образования

- Диагностика: выявление положительного опыта

Когнитивные и личностные изменения детей

Совершенствование педагогического инструментария для взаимодействия с современным учеником

- Создание команды мастеров

Изменения в поведении родителей, стиле отношений с гимназией

Отработка механизмов взаимодействия с родителями

- Обучающие мастер-классы
- Выявление готовых использовать опыт

Интеграция цифровой и традиционной реальности

Использование возможностей ресурсов цифровой среды

- Методическое сопровождение инициативных
- Масштабирование

Фокус на приоритетах

Внедрение системы формирующего оценивания: закрыть пробелы в знаниях и снизить тревожность.

Развитие педагогических команд: внутригимназические стажировки, коучинг от сильных учителей для отстающих.

Открытость: регулярные «открытые двери» не для галочки, родительский клуб, проектные офисы с родителями.

Пилотирование, а не революция: сначала пилотная группа - апробирование, отработка ошибок, и только потом масштабирование

Ресурсы и поддержка — «топливо» для изменений

Повышение квалификации: точно , под наши задачи

Перераспределение ресурсов: банки заданий; уменьшение бумажной нагрузки за счет внедрения цифровых инструментов; один учитель — один проект;

Постоянный мониторинг и гибкость

Не ежегодное подведения итогов, **контрольные точки** раз в четверть: короткие совещания, на которых проектные группы отчитываются: «Что сделано? Что не получилось? Что корректируем?». Это позволяет оперативно вносить изменения в саму программу развития, делая ее живым организмом.

ЛЕТ
ТОГИРРОПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙГимназия № 1
города ТюмениУправление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Программа развития школы — это «зонтик», под которым реализуются различные проекты

Критерий	Программа развития	Проект развития
Сущность	Стратегия, общий замысел	Тактика, конкретное действие
Вопрос	Куда идем?	Как сделаем?
Масштаб	Гимназия как система (масштабно)	Одно направление/процесс (локально)
Время	Долгосрочно, непрерывный процесс	Кратко-/среднесрочно, ограниченный по времени
Результат	Качественное изменение системы	Конкретный продукт/услуга
Связь	Состоит из множества проектов	Является элементом (шагом) программы

Успешная реализация **Программы развития** напрямую зависит от качества планирования и исполнения отдельных **Проектов развития**. Нельзя изменить школу одним большим документом — это делается через последовательность маленьких, но очень конкретных и управляемых шагов-проектов.



ЛЕТ
ТОГИРРО

ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Гимназия № 1
города Тюмени

Управление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Ключевые выводы нашего опыта:

- Диагностика — это не протокол, а диагноз.
- Программа развития — это процесс, а не событие.
- Главный капитал изменений — доверие.

Управлять изменениями сложно, но возможно.

И начинается этот путь с простого вопроса:

«А действительно ли мы сегодня даем нашим детям лучшее образование, на которое способны?».



ЛЕТ
ТОГИРРО

ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ



Гимназия № 1
города Тюмени

Управление изменениями как условие повышения качества образования:
от диагностики к программе развития ОО

Спасибо за внимание