

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
37

Первая
19

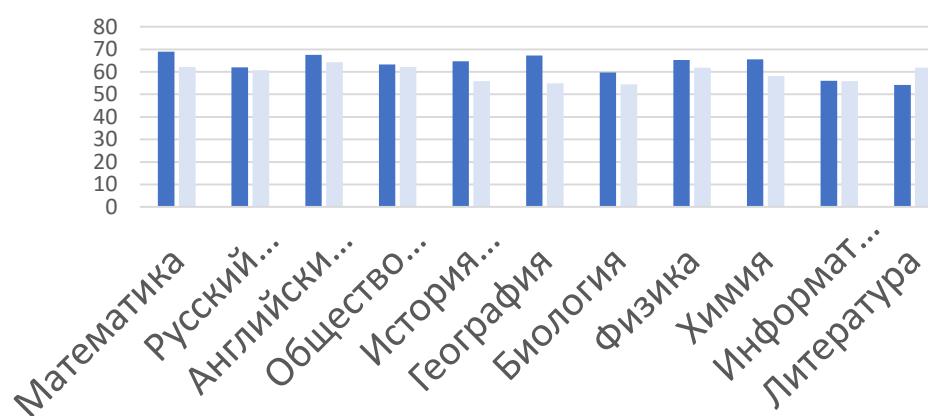
Соответствие
занимаемой должности
9

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

Результаты государственной итоговой аттестации: ЕГЭ 2025

Рейтинговое агентство РАЕХ

| | 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 |



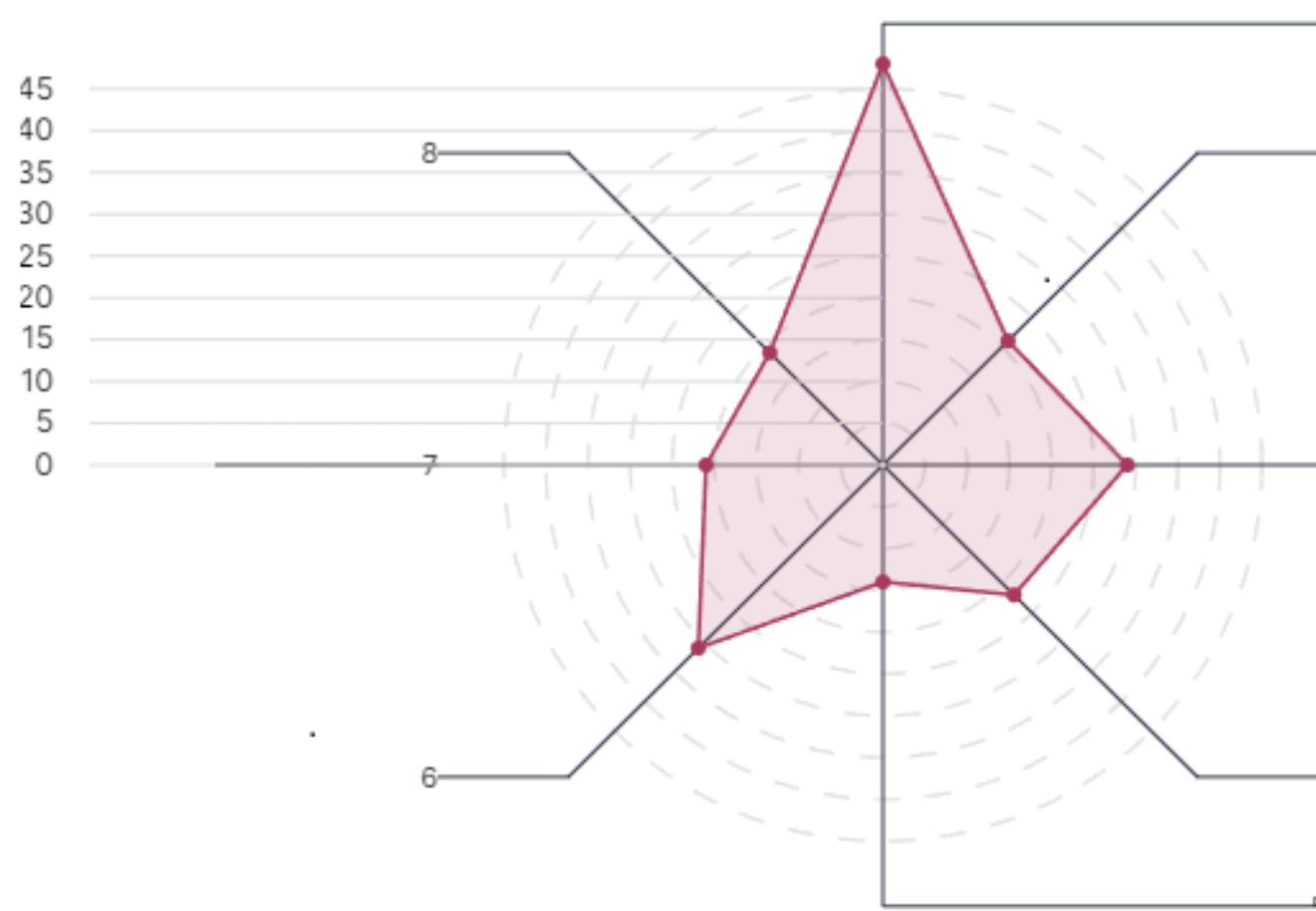
Лучшие школы Тюменской области: конкурентоспособность

| № | 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 |





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.



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

Ученик

Микроучасток: обязательность.

Разные: мотивация, способности, приоритеты, здоровье.

Родитель

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

Выпускник

Разные жизненные планы; индивидуальные траектории

образовательные

Учитель

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

относительно



ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ

Матрица формирования навыков самоуправления образованием

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



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

Необходимость создания
инновационных продуктов

Готовность к принятию новых
решений

Адаптация к цифровой
реальности

Особенности социума

Когнитивные и личностные
изменения детей

Изменения в поведении
родителей, стиле отношений
с гимназией

Интеграция цифровой и
традиционной реальности



Фокус на приоритетах

Результаты рейтинговых исследований

Результаты работ региональный и всероссийских

Имидж гимназии

Когнитивные и личностные изменения детей

Изменения в поведении родителей, стиле отношений с гимназией

Интеграция цифровой и традиционной реальности

Овладение педагогическим инструментарием для обеспечения однородности результатов учащихся

Построение системы формирования функциональной грамотности

Сохранение репутации гимназии как одного из лидеров регионального образования

Совершенствование педагогического инструментария для взаимодействия с современным учеником

Отработка механизмов взаимодействия с родителями

Использование возможностей ресурсов цифровой среды

- Диагностика результатов: удовлетворяют/ не удовлетворяют
- Диагностика затруднений: ученик, учитель родитель
- Диагностика: выявление положительного опыта
- Создание команды мастеров
- Обучающие мастер-классы
- Выявление готовых использовать опыт
- Методическое сопровождение инициативных
- Маштабирование

Фокус на приоритетах

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

Развитие педагогических команд: внутргимназические 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 pilotная 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 подведение 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.

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.



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?».



ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕЙ

Спасибо за внимание