



СОГЛАСОВАНО

на заседании
Попечительского совета

Учреждения
«Учебно-спортивный
комплекс»
ЗАО «Газпром Армения»

протокол от «07» мая 2025г.

N 1

В.Л. Степанян

УТВЕРЖДЕНО

приказом директора

Учреждения
«Учебно-спортивный
комплекс»
ЗАО «Газпром Армения»

от «07» мая 2025г.

N 228

А.К. Григорян

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
УЧРЕЖДЕНИЯ «УЧЕБНО-СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС»
ЗАО «ГАЗПРОМ АРМЕНИЯ»
НА ПЕРИОД 2025-2030 ГОДЫ**

Содержание

Введение	3
Старт деятельности учреждения. Выполнение бизнес-плана деятельности и развития учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» на 2020-2024гг.	6
Образовательная и воспитательная деятельность.....	7
Прием учеников	12
Детский сад.....	13
Прием кадров.....	15
Развитие инфраструктуры	17
Финансы и управление	19
Международное сотрудничество	23
Внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы для деятельности учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» (SWOT анализ)	26
Стратегическая программа развития на 2025-2030 гг.	28
Цель 1. Качественное образование и воспитание	28
Цель 2. Качественные человеческие ресурсы.....	36
Цель 3. Качественная инфраструктура.....	38
Цель 4. Финансовая стабильность, эффективное управление	40

Введение

Учебно-спортивный комплекс построен при финансировании ПАО «Газпром» в рамках социального проекта «Газпром – детям». Общая площадь территории учебно-спортивного комплекса составляет примерно 32 000 м².

Адрес: Республика Армения, г. Ереван, административный район Аван, улица Царав Ахпюр 55/25.

Юридический статус: учреждение «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» (УСК).

Деятельность учреждения «Учебно-спортивный комплекс» регулируется соглашением между Правительством Республики Армения и Правительством Российской Федерации об условиях осуществления деятельности в г. Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения» в соответствии с действующими в ЗАО «Газпром Армения» едиными корпоративными нормами ПАО «Газпром».

Миссия: формирование свободных, творческих, гармонично развитых и мыслящих личностей.

Видение: поддержание достигнутых лидирующих позиций на рынке частных общеобразовательных учебных заведений Армении посредством реализации качественного и всестороннего образования, основанного на авторской образовательной программе, уникальной инфраструктуре и приобретенном опыте.

В составе УСК действуют:

Детский сад, рассчитанный на следующие группы:

- младшая группа 1 (2-3 года),
- младшая группа 2 (3-4 года),
- средняя группа (4-5 лет),
- старшая группа (5-6 лет).

Школа, состоящая из двух корпусов и включающая:

- начальную школу (1-4 классы),
- среднюю школу (5-9 классы),
- старшую школу (10-12 классы).

Спортивный комплекс, состоящий из:

- физкультурно-оздоровительного комплекса с универсальными игровыми залами,
- крытого ледового катка,
- тренажерного зала,
- плавательных бассейнов в школе и детском саду,
- открытой детской спортивной площадки.

Знаменательные даты:

16.04.2015 – закладка фундамента

28.12.2018 – завершение строительства и ввод в эксплуатацию

29.05.2019 – решение Совета Директоров ЗАО «Газпром Армения» о создании Учреждения,

21.06.2019 – регистрация в государственном регистре юридических лиц Министерства юстиции РА

10.07.2019 – получение лицензий от Министерства образования РА на организацию образовательной деятельности в детском саду, начальной, средней и старшей школах

01.09.2019 – старт деятельности школы

11.11.2019 – старт деятельности детского сада

20.07.2020 – утверждение «Бизнес-плана деятельности и развития учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» на 2020-2024 гг.»

01.06.2021 – первые выпускники начальной и средней школы

01.06.2021 – первые выпускники старшей школы

12.07.2023 – Распоряжение Правительства Российской Федерации о Подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Армения об условиях осуществления деятельности в г.Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения»

01.09.2023 – открытие первого класса с преподаванием на русском языке

01.09.2024 – открытие перестроенных 1-ого корпуса учреждения и открытой спортивной площадки

21.11.2024 – Правительство Республики Армения одобрило соглашение между правительствами Республики Армения и Российской Федерации об условиях осуществления деятельности в г.Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения»

20.12.2024 – подписание соглашения между правительствами РФ и РА об условиях осуществления деятельности в г. Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения»

28.02.2025 – Президент РА подписал указ о подтверждении соглашения между правительствами РФ и РА об условиях осуществления деятельности в г.Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения»

Старт деятельности учреждения. Выполнение бизнес-плана деятельности и развития учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» на 2020-2024гг.

Школа и спортивный комплекс открыли свои двери в сентябре, а детский сад – в ноябре 2019 года. Школа и детский сад функционируют в режиме полного дня. В школе занятия начинаются в 08:15 и заканчиваются в 17:30, детский сад работает с 8:15 до 18:30. В течение рабочей недели до 18:00 вся инфраструктура спортивного комплекса служит потребностям школы и детского сада. В выходные дни, а также в рабочие дни после 18:00 спортивный комплекс работает на коммерческой основе. Число учащихся в классах не превышает 24, а в группах детского сада число воспитанников не превышает 20 в первой младшей группе, а в остальных – не более 24 воспитанников.

Детский сад УСК функционирует с 11 ноября 2019 года. Распространение COVID-19 в начале 2020 года привело к спаду набора воспитанников детского сада. В марте 2020 года в связи с пандемией COVID-19 деятельность детского сада и спортивного комплекса была полностью остановлена, а школа перешла в режим дистанционного обучения. Широкие технические возможности школы и подготовленные профессиональные кадры обеспечили переход на максимально эффективное дистанционное обучение в сжатые сроки. После снятия карантинных ограничений в сентябре 2020 года школа перешла на очное преподавание, а детский сад и спортивный комплекс возобновили деятельность в условиях соблюдения жестких противоэпидемических мер. Начавшаяся в конце сентября 44-дневная война привела к изменению социально-политической ситуации в стране, повлекшему за собой определенный отток населения из страны.

В июле 2020 года был утвержден «Бизнес-план деятельности и развития учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» на 2020-2024 гг.». В разработанном документе были обозначены стратегические задачи и сроки их выполнения, в частности – сроки выхода учреждения на самоокупаемость.

В целом, открытие и становление УСК происходило в непростых глобальных и локальных условиях. Так, пандемия COVID-19 привела сначала к парализации деятельности комплекса, а затем – к переходу в формат дистанционного обучения в школе. Как организация отдаленного обучения, так последующее возобновление деятельности УСК требовали оперативных действий для организации максимально эффективного преподавания и полноценного соответствия противоэпидемическим требованиям. К уже сложившейся напряженной ситуации в стране добавилось возросшее в обществе напряжение в результате войны в 2020 году. Перечисленные факторы не могли не отразиться на работе УСК и требовали дополнительных усилий для полноценной реализации педагогической деятельности УСК. Несмотря на все вышеупомянутые сложности, УСК удалось выполнить главную задачу бизнес-плана – выйти на самоокупаемость уже в 2023 году, на год раньше запланированного.

Образовательная и воспитательная деятельность

В основе образовательной программы УСК лежит концепция всестороннего развития учащегося, базирующаяся на укреплении связей между богатым национальным наследием, культурными традициями и инновационными образовательными программами, взаимосвязи академических знаний и практических навыков. Уникальная инфраструктура УСК предоставляет все необходимые возможности для реализации разностороннего образовательного процесса. Именно поэтому образовательная программа, действующая в школе, называется **«системой равного развития возможностей»**. Для обеспечения развития всех возможностей обучающегося учебная программа условно разделена на активность физической, интеллектуальной и духовной (творческой) направленности. Учебные предметы в образовательной программе также распределены по трем основным направлениям, обеспечивая сбалансированное распределение различных видов деятельности учащихся в течение учебного дня.

В 2022 году Министерство образования, науки, культуры и спорта РА приказами министра 52-Л, 53-Л, 54-Л, 55-Л, 56-Л, 57-Л, 58-Л, и 59-Л от 13.10.2022, 60-Л, 61-Л, 62-Л, 63-Л, 64-Л, 65-Л, 66-Л, 67-Л и 68-Л от 18.10.2022, 77-Л от 02.11.2022, 02-Л, 03-Л, 04-Л, 05-Л, 06-Л, 07-Л, 08-Л от 20.01.2023 утвердило альтернативные предметные программы школы и детского сада. Альтернативные предметные программы школы и детского сада разработаны с учетом требований образовательных стандартов РА и дополнены в рамках концепции всестороннего развития. Не имеющая аналогов в Армении учебная и спортивная инфраструктура УСК дает широкие возможности для сочетания различных методик преподавания в рамках концепции обучения, направленной на формирование свободных, гармонично развитых, творческих и мыслящих личностей.

Помимо преподавания предметов обязательной государственной школьной программы, в начальной школе с первого класса преподаются шахматы, русский и английский языки, а также предмет «Наука», со второго класса – основы информатики, лего-роботика. Также обязательным является обучение танцам и арт-технологии, в третьем и четвертом классах преподается ментальная арифметика.

Начиная с четвертого класса действует олимпийский кружок по математике. В 5-6 классах предусмотрено разноуровневое изучение не только иностранных языков, но и математики. В целом, концепция школы акцентирует углубленное изучение математики, иностранных языков и информатики.

Для учеников первого и второго классов в школе организуются недельные осенние и весенние лагеря, а также двухнедельный зимний лагерь. Программа лагеря направлена на укрепление пройденного материала. Посещение лагеря бесплатно и необязательно, но практика показывает, что подавляющее большинство родителей учеников первых и вторых классов предпочитает записывать детей в лагерь.

Общение родителей с учителями и представителями администрации осуществляется как на регулярной основе, так и по мере необходимости. Регулярные родительские собрания проводятся по меньшей мере два раза в течение семестра. В

начальной школе как минимум один раз в семестр проводятся индивидуальные встречи родителей с преподающими учителями для обсуждения прогресса ученика и возможных сложностей. Незапланированные собрания созываются для обсуждения возникающих вопросов/проблем. Посредством электронной системы Moodle, а также классных групп в социальных сетях родители поддерживают контакт с классными руководителями и получают информацию о текущих событиях. Также родители имеют возможность общения с учителями, когда приводят и забирают детей. О событиях общешкольного масштаба родители получают информацию по электронной почте. В школе активно осуществляется проект «Урок ведет родитель», посредством которого родители вовлекаются в деятельность школы.

С 2021 года по окончании учебного года в июне в школе организуется летняя школа для учащихся 1-5 классов как учеников школы, так и детей извне. Участие в летней школе для ознакомления и адаптации предлагается и детям, желающим перевестись в школу УСК из других школ. При организации летней школы максимально используется инфраструктура УСК. Число участников летней школы возросло с 35 в 2021 году до 78 в 2024 году.

Помимо преподавания предметов обязательной государственной школьной программы, в средней и старшей школах преподаются следующие предметы: «Логическое мышление и основы аргументации», «Деловая коммуникация и речевой этикет», «Прикладная экономика», «Основы экологии», «Проблемы истории: вызовы безопасности Армении». Перечень элективных предметов в средней и старшей школах включает: французский, немецкий, испанский и китайский языки, робототехнику, программирование (графический дизайн, Scratch, Android, Python), «Юный натуралист», «Искусственный интеллект», и «Основы предпринимательства». Помимо физической культуры, предоставляется выбор из следующих видов спорта: плавание, фигурное катание, хоккей, настольный теннис, баскетбол, футбол, волейбол. Для развития творческих возможностей учеников представлен не менее широкий выбор предметов: керамика, рисование, пение, актерское мастерство, танцы, моделирование одежды, кулинария, медиаграмотность, основы дизайна. В школе регулярно организуются школьные и внешкольные экскурсии, походы, посещения театральных представлений и концертов, что способствует ознакомлению с национальными ценностями и традициями, а также формированию художественного вкуса.

В старшей школе, начиная с 10 класса, предусмотрено профильное образование, исходя из предпочтений учащихся. Обучение организовано по четырем направлениям: физико-математическое, естественно-научное, гуманитарное и экономическое. Для каждого направления разработан детальный учебный план, основанный на приоритетах и требованиях, предъявляемых поступающим в вузы. В старшей школе у учеников есть возможность подготовки к стандартизированным тестам TOEFL и SAT.

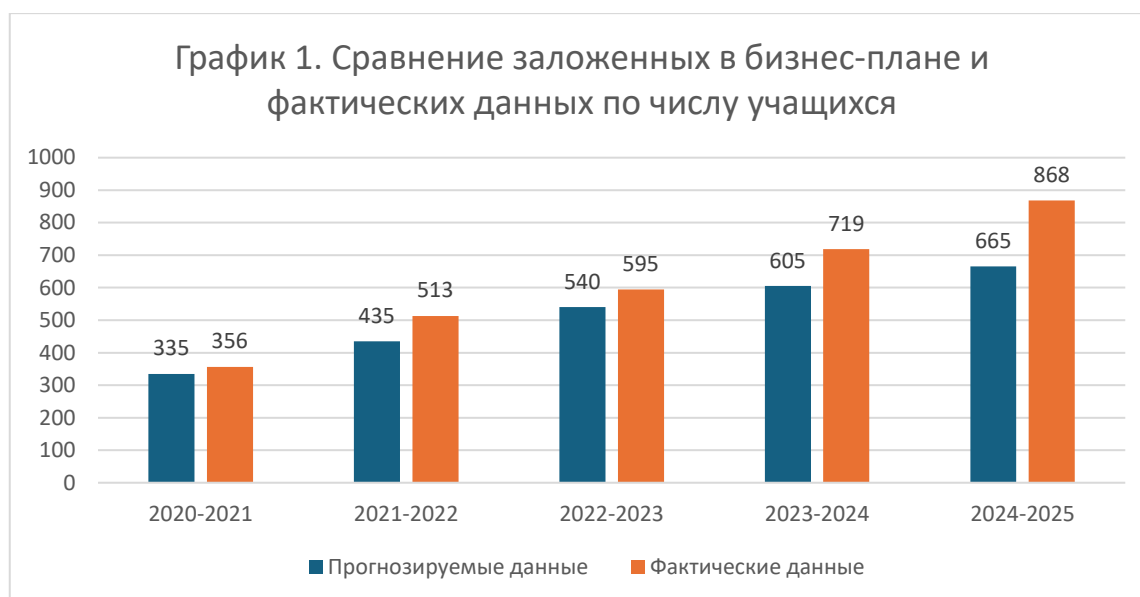
На протяжении лет в школе в формате бесед-обсуждений организуются встречи с выдающимися в различных областях людьми. Ученики имели возможность поговорить и задать вопросы известным спортсменам, писателям, художникам. В

рамках программы профессиональной ориентации старшеклассников в школе регулярно проводятся встречи с представителями ведущих вузов Армении, а также зарубежных вузов.

Школа открыла свои двери в 2019-2020 учебном году для 203 учеников. Согласно бизнес-плану, к 2024 году число учащихся в школе должно было достичь 650, однако уже в 2023-2024 учебном году число учащихся превысило 700, а в 2024-2025 учебном году – 850 (Таблица 1, График 1). В 2024-2025 учебном году первоклассники, поступившие в УСК при открытии в 2019 году, достигли шестого класса, а ученики седьмых классов и выше перевелись в УСК из разных школ.

Таблица 1. Число учеников школы УСК, 2019-2025гг

Учебный год	Начальная школа		Средняя школа		Старшая школа		Всего	
	Число классов	Число учеников	Число классов	Число учеников	Число классов	Число учеников	Число классов	Число учеников
2019-2020	8	118	4	81	1	4	13	203
2020-2021	13	217	9	123	2	16	24	356
2021-2022	17	321	11	157	3	31	31	509
2022-2023	20	387	11	162	7	44	38	593
2023-2024	22	434	14	240	6	45	42	719
2024-2025 (07.01.25)	24	507	17	301	5	52	46	860



В 2023-2024 и 2024-2025 учебных годах в школе УСК открылись два первых класса с преподаванием на русском языке. Министерство образования, науки, культуры и спорта РА выдало разрешение на открытие классов с обучением на русском языке (N 970-Ц/2 датированное 28.06.2023).

После ратификации подписанного правительствами РА и РФ Соглашения об условиях осуществления деятельности в г. Ереване Учреждения «Учебно-спортивный комплекс» закрытого акционерного общества «Газпром Армения» в 2025 году намечается открытие русской школы в составе УСК. Школа будет осуществлять образовательную деятельность в начальной, средней и старшей школе в соответствии с образовательными стандартами РФ и с обязательным преподаванием армянского языка. Намечается ежегодный набор в первый класс с постепенным формированием линейки классов до одиннадцатого класса. Также планируется перевести в русскую школу уже действующие русские классы.

За короткий срок функционирования УСК учащиеся продемонстрировали заметные успехи в различных областях, получив дипломы в городских и республиканских олимпиадах (Таблица 2).

Таблица 2. Участие в Республиканских олимпиадах, 2020-2025гг.

Год	Ученик	Предмет	Результат
2020-2021	Караян Гамлет, 9-ый класс	Английский язык	Диплом 3-й степени
2022-2023	Асратян Эрик, 6-ой класс	Математика	Диплом 2-й степени
2023-2024	Асратян Эрик, 7-ой класс	Математика	Диплом 3-й степени
2024-2025	Асратян Эрик, 8-ой класс	Математика	Диплом 2-й степени
	Асратян Эрик, 8-ой класс	Физика	Диплом 3-й степени

Также учащиеся УСК активно участвуют в различных международных конкурсах и олимпиадах. Так, в 2022 году на Международной олимпиаде по русскому языку для

иностранных учащихся, организованной Санкт-Петербургским государственным университетом (СПбГУ), ученицы 10 класса Лиана Дарбинян и Рузанна Бадалян заняли 2 место, а Эвелина Налбандян – 3 место.

В 2021 году на Республиканском первенстве по фигурному катанию ученик 6 класса Марк Акопян занял первое место, став чемпионом Армении.

В 2022 году на 22-м республиканском детско-юношеском театральном фестивале «Зернышко граната» ученица УСК Лиана Ованесян получила приз за лучшую роль в постановке театрального кружка УСК. В 2023 году на 23-м республиканском детско-юношеском театральном фестивале «Зернышко граната» постановка театрального кружка УСК «Взятие крепости Тмук» была признана лучшей, а исполнительница главной роли Грета Саргсян стала лучшей актрисой.

В 2023 году на Международной олимпиаде по русскому языку для иностранных граждан, организованной СПбГУ, Лиана Дарбинян (11 класс) завоевала 1 место.

В 2024 году на Конкурсе чтецов, организованном Русским Домом в Ереване, ученица Нане Аветисян завоевала призовое место и выиграла поездку в лагерь "Артек". Также в 2024 году на Международной олимпиаде по русскому языку, организованной Армавирским педагогическим университетом, ученик 8 класса Давид Семерджян занял призовое 2 место и выиграл поездку в лагерь «Смена» в Анапе. В том же году ученица 4 класса Степанян Яна вышла в финал Международного фестиваля искусств «Славянский базар».

В апреле 2024 года ученица 6 класса Варданян Камилла представила свою работу на международном конкурсе «Расскажи миру о своей Родине» в 3-й возрастной категории (юноши и девушки в возрасте от 11 до 15 лет) и вошла в число победителей конкурса. Среди лучших работ иностранных участников работа Камиллы заняла 1 призовое место, а она сама получила диплом 1-й степени и именную статуэтку победителя.

В 2024 году ученицы 1 русского класса Воропаева Луиса и Айрапетян Камилла стали победителями в международных соревнованиях по художественной гимнастике (International rhythmic gymnastics competition, Pirouette Challenge Cup 2024, Dubai).

В мае 2024 года ученики школы приняли участие в ежегодном национальном конкурсе «Образовательная премия в области информационных технологий». Это мероприятие, на котором были отмечены серьезные достижения учеников комплекса, стало значимым событием для «Учебно-спортивного комплекса» ЗАО «Газпром Армения». Пятеро из шести лучших школьников, удостоенных образовательных наград за достижения в ИТ, — учащиеся «Учебно-спортивного комплекса» ЗАО «Газпром Армения», что еще раз подтверждает высокий уровень подготовки в образовательной структуре УСК. В номинации «Лучший ученик» премии второй категории был удостоен Самвел Даниелян, а награды первой категории получили Марк Акопян, Лиана Дарбинян и Ваге Тадевосян. Гран-при в категории «Главный приз для студентов» в сфере ИТ за 2024 год также был вручен выпускнице «Учебно-спортивного комплекса» ЗАО «Газпром Армения» Лине Меджлумян, завершившей обучение в УСК в 2023–2024 учебном году.

В апреле 2025 года театральная труппа УСК приняла участие в 26-м международном Брянцевском фестивале детских театральных коллективов в Санкт-Петербурге. Около двухсот коллективов из нескольких десятков стран подавали заявку на участие. Из них лишь двенадцать, в том числе театральная труппа УСК, были отобраны для участия в фестивале. Представив на суд жюри постановку «Сказки о рыбаке и рыбке» театральная труппа УСК завоевала Гран-при.

Прием учеников

Процесс приема учеников в школу и состав приемной комиссии закреплён в положении, утвержденном приказом директора УСК. В первый класс ученики принимаются по результатам собеседования с педагогом начальной школы, психологом, логопедом и наблюдения за участием в групповой встрече-игре с ровесниками. Прием в первый класс обычно завершается в феврале-марте, что подтверждает высокий рейтинг школы.

Во второй класс и выше новые ученики принимаются на основании результатов тестирования по основным предметам (армянский, математика, русский и английский языки). Ученикам, успешно прошедшим отбор, до заключения договора предоставляется возможность посещения школы в течение 1-2 дней для ознакомления и адаптации.

В 2024 году ЗАО «Газпром Армения» учредило стипендию для обучения выпускников УСК в Российском государственном университете нефти и газа имени И.М. Губкина (РГУНГ), и уже в 2024 году один из выпускников УСК, став стипендиатом, поступил в РГУНГ. С целью стимулирования интереса старшеклассников к нефтегазовой промышленности и повышения корпоративной культуры с 2024 года УСК на конкурсной основе предоставляет льготное (бесплатное) обучение для учеников двенадцатого класса, заинтересованных в поступлении в РГУНГ с дальнейшим трудоустройством в ЗАО «Газпром Армения».

Примечательно, что подавляющее большинство выпускников начальной школы продолжают обучение в УСК, в то время как при переходе из средней в старшую школу этот показатель заметно снижается. Данный факт обусловлен рядом причин. Многие родители предпочитают переводить детей в бесплатную старшую школу и параллельно готовить к поступлению в вузы с помощью репетиторов, другие же переводят детей в школы с англоязычными программами (IB, A Level) для дальнейшего поступления в европейские и американские вузы. Также школа ужесточает критерии отбора учащихся в старшей школе.

За пять лет функционирования старшую школу УСК окончили 22 ученика, подавляющее большинство которых поступило в ведущие армянские и зарубежные вузы. Данные по количеству выпускников представлены в Таблице 3. В 2023 году была основана Ассоциация выпускников школы УСК. Целью Ассоциации является поддержание и укрепление связей между учениками и выпускниками УСК.

Таблица 3. Выпускники школы, 2020-2024гг.

Школа	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Начальная	33	36	83	91
Средняя	20	35	22	34
Старшая	-	5	7	10
Всего	53	76	112	135

Детский сад

Отдельно стоящее здание детского сада, спроектированное в соответствии с действующими нормативами и оснащенное современным оборудованием, обеспечивает полноценную реализацию образовательной программы, интегрирующей лучшие достижения и практики отечественной и зарубежной дошкольной педагогики. Команда высококвалифицированных специалистов детского сада включает воспитателей, помощников воспитателей, предметных преподавателей, психологов и логопеда. Психолого-педагогическое сопровождение компетентных воспитателей и опытных детских психологов направлено на формирование и поддержание таких ценностей, как любознательность, инициативность, готовность и способность исследовать новое в окружающем мире, желание учиться, целеустремленность, нацеленность на результат, творчество, системность мышления, позитивная социализация, умение гибко и конструктивно взаимодействовать с другими людьми.

Альтернативная образовательная программа детского сада одобрена Министерством образования, науки и спорта приказом Министра 77-Л от 2 ноября 2022 года. Наряду с углубленным изучением русского и английского языков, воспитанники детского сада с раннего возраста занимаются танцами и плаванием, а с 2020 года воспитанники старших групп, овладев в детском саду необходимыми навыками и техникой плавания, посещают 25-метровый плавательный бассейн в школе, а также ледовый каток. Подобная практика позволяет закрепить технику плавания, освоить базовые навыки катания на льду, а также познакомиться с инфраструктурой школы. Наличие в УСК школы и детского сада способствует созданию образовательного континуума, при котором дети с дошкольного возраста получают качественное образование и воспитание с последующим переходом в школу, продолжающую работу по воспитанию и образованию гармонично развитых личностей.

Общение родителей воспитанников детского сада с сотрудниками проходит как в индивидуальном формате, так и в формате общих собраний. Индивидуальные встречи проводятся по утвержденному графику, а также при необходимости. На основе индивидуальной анкеты воспитанника с родителями обсуждаются вопросы его развития, обучения и воспитания. Также администрация детского сада организует периодические совместные семинары для родителей и работников детского сада на актуальные темы по педагогике и детской психологии. Опыт показывает высокую

востребованность подобных мероприятий и положительную оценку со стороны родителей. Проведение таких мероприятий способствует сокращению и облегчению периода адаптации детей в детском саду.

Высокая конкурентоспособность детского сада обусловлена следующими факторами:

1. спроектированное по нормативам, отдельно стоящее типовое здание;
2. современное техническое оснащение помещений (каждая группа обеспечена интерактивной доской и проектором);
3. 6 оборудованных детских площадок;
4. крытый детский бассейн;
5. безопасность: круглосуточная охрана и видеонаблюдение во всех зонах присутствия детей;
6. опытные и компетентные педагоги, услуги психолога и логопеда;
7. здоровое питание, ежедневный контроль качества;
8. медицинское обслуживание, ежедневный утренний осмотр для предотвращения распространения заболеваний, закаливание;
9. комплексная образовательная среда, обеспечивающая уникальность детского сада.

Старт деятельности детского сада пришелся на пик пандемии COVID-19 в 2020 году. Введение жестких противоэпидемических ограничений полностью парализовало работу дошкольных учреждений. После возобновления деятельности число воспитанников детского сада стремительно возросло и достигло 173 в 2025 году (График 2).



Служба безопасности и организация питания в УСК осуществляются профессиональными организациями на подрядной основе. Контроль за организацией питания, а также разработка меню с учетом возрастных потребностей и санитарных правил и норм осуществляется специалистом по питанию УСК. Также УСК ежегодно заключает договоры с лабораториями для регулярного контроля качества организации питания.

Прием кадров

Все педагоги и воспитатели принимаются на работу в результате многоступенчатого отбора, включающего рассмотрение заявок, письменный экзамен, демонстрационный урок, собеседование. Также воспитатели и помощники воспитателя в детском саду проводят ознакомительную неделю в соответствующей группе детского сада до заключения трудового договора. Все сотрудники УСК с момента заключения трудового договора проходят 3-месячный оплачиваемый испытательный срок.

Все преподаватели школы, а также психологи, воспитатели детского сада регулярно проходят переподготовку, направленную на освоение новых методик преподавания. Переподготовку проводят ведущие специалисты отрасли как из Армении, так и из-за рубежа. На протяжении последних пяти лет все воспитатели, преподаватели, помощники преподавателей, лаборанты, а также сотрудники администрации проходили обучение и переподготовку в области профессиональной деятельности. Стоит отметить, что переподготовку психологов и педагогов осуществили с помощью ведущих специалистов Московского государственного психолого-педагогического университета.

В июне 2020 года приказом Председателя Правления-Генерального директора ЗАО «Газпром Армения» был сформирован Попечительский Совет УСК, а также утвержден порядок работы Совета. Совет действует на общественных началах и является совещательным органом. Заседания Совета собираются как минимум один раз в год.

Штатное расписание (ШР) на 2020/21-2024/25 учебные годы было заложено в бизнес-плане в соответствии с планами развития УСК и исходя из опыта работы в 2019-2020 учебном году. Основные разделы ШР следующие:

- административно-хозяйственная часть (далее Администрация)
- школа
- детский сад
- спорт

Анализ запланированного и фактического количества и распределения штатных единиц по подразделениям показывает рост выше запланированного числа в школе и детском саду. Подобное отклонение обусловлено более высоким темпом роста числа воспитанников в детском саду и учащихся в школе, чем было заложено в бизнес-плане, что и привело к досрочному переходу на самоокупаемость. Бизнес-план предусматривал достижение самоокупаемости в 2024-ом году. Однако в результате предоставления качественных услуг и эффективного управления, а также гибкой ценовой политики и грамотного маркетинга по данным на 31.12.2023, на год раньше запланированного, УСК не только вышел на самоокупаемость, но и превзошел показатели развития, заложенные в бизнес-плане на 2020-2023 гг. В то же время изменения инфраструктуры и оптимизация деятельности спортивного комплекса привели к снижению числа административных сотрудников (Таблица 4).

Таблица 4. Сравнение запланированного, утвержденного и фактического распределения штатных единиц УСК по подразделениям, 2020/21-2024/25 учебные годы.

Год	Подразделение	Количество штатных единиц (бизнес-план)	Количество штатных единиц (утверждено)	Количество штатных единиц (фактически)
2020/21 учебный год	Администрация	34	34	31
	Школа и детский сад	91	97	91.5
	Спорт	29	29	28
	Итого	154	160	150.5
2021/22 учебный год	Администрация	35	35	29
	Школа и детский сад	112	128	123
	Спорт	30	30	28.25
	Итого	177	193	180.25
2022/23 учебный год	Администрация	36.5	34.5	28
	Школа и детский сад	127.5	142	135.5
	Спорт	31	28.5	24.75
	Итого	195	205	188.25
2023/24 учебный год	Администрация	36.5	30.5	27
	Школа и детский сад	137.5	154	149
	Спорт	31	25.5	22.5
	Итого	205	210	198.5
2024/25 учебный год	Администрация	36.5	34	29
	Школа и детский сад	148.5	168	157.5
	Спорт	31	25	24
	Итого	216	227	210.5

Штат персонала УСК на первое января 2025 года составил 265 сотрудников и 210.5 ставок. Около 75% всех сотрудников составляют педагогические работники. Всего в УСК работает 28 кандидатов наук, 23 из которых в педагогическом составе и 5 в администрации. Средний возраст педагогов в школе равен 37.4, а в целом сотрудников УСК – 39.1.

Развитие инфраструктуры

За прошедшие годы инфраструктура УСК претерпела значительные изменения. Из-за растущего числа учеников возросла необходимость в классных комнатах как для основного, так и для дополнительного обучения. В 2022 году часть открытого помещения над библиотекой была перепланирована, перестроена и оборудована для преподавания в малочисленных группах, например, языковых. Также был сформирован открытый компьютерный класс. Был выделен отдельный кабинет для работы психологов. В результате оптимизации 3 кабинета были переоборудованы и сданы в эксплуатацию в качестве основных классных комнат.

Растущий интерес к школе на протяжении лет привел к необходимости пересмотра количества мест, предусмотренных лицензией, выдаваемой Министерством образования, науки, культуры и спорта РА. Выданная 10 июля 2019 году приказом N 263-Ц/2 министра образования, науки культуры и спорта РА лицензия N0936 предусматривала 750 мест в школе, а лицензия N0621 – 210 мест в детском саду. В 2021, 2022 и 2024 годах приказами N 669-Ц/2, N 915-Ц/2 и N1480-Ц/2 допустимое количество мест в школе пересматривалось и в 2024 году достигло 1300. В 2021 и 2022 годах было пересмотрено количество мест в начальной школе, однако уже в 2023 году возникла необходимость пересмотра и увеличения числа мест также в средней школе (Таблица 5). Предусмотренное лицензией количество мест достаточно также для русских классов (русской школы).

Таблица 5. Допустимое лицензией количество мест в школе, 2019-2024гг.

Места/год	2019	2021	2022	2024
Начальная школа	300	400	450	600
Средняя школа	300	300	300	550
Старшая школа	150	150	150	150
Всего	750	850	900	1300

В связи с возросшими потребностями школы в 2022 году было принято решение о перестройке первого корпуса УСК. В данном здании расположен ледовый каток, раздевалки, административные кабинеты, а также технические помещения. В 2022 году было принято решение об оптимизации деятельности фитнес-залов. В результате, с начала 2023 года универсальный и женский фитнес-залы были объединены.

В результате перестройки корпуса в 2023-2024 годах были оборудованы и оснащены 17 классных комнат, зал хореографии, 2 компьютерных кабинета, санузлы и столовая с необходимыми подсобными помещениями. Перестройка первого корпуса позволила перевести часть классов из основного здания школы, тем самым оптимизировав организацию учебного процесса в обоих корпусах. В 3-м корпусе размещены начальная школа, а также пятые и шестые классы, в 1-м корпусе – специализированная средняя школа (с седьмого по девятый класс) и старшая школа (с десятого по двенадцатый класс).

В результате перепланировки и перестройки зданий УСК были обеспечены все предусмотренные законодательством условия для приема растущего числа учеников. Все классные комнаты и кабинеты оснащены новейшим оборудованием, необходимым для эффективной организации учебного процесса. Во всех классных комнатах и кабинетах как 3-го корпуса школы, так и перестроенного 1-го корпуса установлены 60 интерактивных панелей, объединяющих в себе новейшие технологии сенсорного, интерактивного управления и сетевого взаимодействия. На протяжении последних двух лет было закуплено 130 компьютеров.

В школе действует библиотека, где ученики и сотрудники УСК могут получить доступ к различным образовательным ресурсам. Библиотека оснащена необходимым

техническим оборудованием и является вспомогательной площадкой для реализации образовательной деятельности школы и детского сада. Установленные в библиотеке 12 компьютеров активно используются учащимися и сотрудниками при выполнении различных задач.

В 2020 году в период временной остановки деятельности детского сада, обусловленной коронавирусной пандемией, в детском саду была установлена современная система кондиционирования воздуха, позволяющая поддерживать равномерный температурный режим во всех помещениях. Также система кондиционирования была установлена в актовом зале школы, хореографическом зале и в библиотеке. В то же время в актовом зале был установлен светодиодный экран.

В 2022 году в большом спортивном зале сменили покрытие пола. Имеющееся изначально виниловое покрытие не соответствовало техническим требованиям для проведения спортивных мероприятий международного уровня. Покрытие заменили на паркет из канадского клена для соответствия международным требованиям.

В полном объеме спортивный комплекс начал функционировать с сентября 2019 г. Он предназначен для проведения полноценных учебно-тренировочных занятий по различным спортивным дисциплинам как для школьников и воспитанников детского сада, так и для всех желающих на коммерческой основе. Профессиональная деятельность спортивного комплекса обеспечивается подготовленным тренерским составом.

В 2024 г. помимо регулярных любительских соревнований на площадках УСК прошел Кубок Мира по самбо. Среди других крупных спортивных мероприятий, которые проводились в стенах Учреждения, можно выделить следующие:

- молодежный чемпионат Армении по самбо (2020 г.)
- чемпионат Европы по волейболу среди юношей до 18 лет (2021 г.)
- чемпионат Армении по греко-римской борьбе (2019 г., 2021 г.)
- чемпионат Армении по вольной борьбе (2019 г., 2021 г.)
- чемпионат Европы по волейболу среди юношей до 22 лет (2023 г.)
- мужской чемпионат по волейболу в рамках VIII Панармянских летних игр (2023 г.)
- чемпионат Армении по хоккею (2023, 2024, 2025 гг.)
- чемпионат Армении по фигурному катанию (2024 г.)
- соревнования по хоккею в рамках «Панармянских игр-2025».

В 2024 году УСК принял участие в III Национальном конкурсе с международным участием на образцовое спортивное сооружение "АРЕНА", который проводился Министерством спорта Российской Федерации, Олимпийским комитетом России, Паралимпийским комитетом России и Российской ассоциацией спортивных сооружений и был призван выявить лучшие спортивные сооружения.

В конкурсе приняли участие спортивные сооружения Российской Федерации, Республики Беларусь, Республики Армения, Республики Узбекистан и Азербайджанской Республики. По 8 номинациям было подано 307 заявок. Учреждение "Учебно-спортивный комплекс" ЗАО "Газпром Армения" приняло участие в конкурсе

по 4 номинациям из 8. По итогам конкурса Учреждение попало в шорт-лист в номинации "Объекты фитнес-индустрии".

4 июля 2024 г. в Москве на ВДНХ в рамках конференции "Современные решения в организации работы спортивных сооружений для всей семьи" состоялось награждение победителей и призеров III Национального конкурса с международным участием на образцовое спортивное сооружение "Арена". На торжественной церемонии присутствовали представители государственных органов исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта, руководители спортивных объектов и спортивных учреждений, ведущие эксперты спортивной отрасли, представители спортивных федераций, ассоциаций, союзов и спортивных обществ. Учреждение "Учебно-спортивный комплекс" ЗАО "Газпром Армения" заняло 2 место в номинации "Объекты фитнес-индустрии". Среди почетных гостей торжественной церемонии награждения были: депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ Светлана Журова, Президент Олимпийского комитета России Станислав Поздняков, Президент Паралимпийского комитета России Павел Рожков и др.

Финансы и управление

Разработанный в 2020 году бизнес-план содержал основные направления развития УСК на период 2020-2024 гг. Все поставленные задачи были выполнены, большинство – в более короткие сроки, чем было запланировано. В частности, и в школе, и в детском саду показатели загруженности были достигнуты в среднем на один год раньше установленного срока, что позволило выйти на уровень самоокупаемости уже в 2023 году вместо запланированного 2024 года. Согласно бизнес-плану в 2023-2024 учебном году число учеников школы должно было достичь 605, а воспитанников детского сада – 150, однако фактическое число учеников и воспитанников составило 719 и 167 соответственно.

Плата за обучение в школе в 2019-2020 учебном году была установлена в размере 1500 000 драмов и росла в соответствии с политикой, заложенной в бизнес-плане. В 2020-2021 учебном году плата за обучение составила 1 800 000 драмов с последующим ежегодным ростом на 90 000 драмов. По положению на 2024-2025 учебный год ежегодная плата за обучение составляет 2 160 000 драмов. В 2025-2026 году предусмотрена плата 2 250 000 драмов. Таким образом, рост платы за обучение с 2019-ого до 2025-ого года составил 50%.

С 2021 года приказом Председателя Правления-Генерального директора ЗАО «Газпром Армения» был утвержден порядок предоставления ученикам поощрительных скидок (стипендий) на плату за обучение за отличную учебу и поведение, а также за значительные достижения в образовании, спорте, искусстве, и т.д. Начиная с 2021 года 118 учеников получили скидку на плату за обучение. Установлены три вида скидок: стипендия УСК – 250 000 драмов, стипендия ЗАО «Газпром Армения» – 600 000 драмов и «Стипендия имени Гранта Тадевосяна» – 1 500 000 драмов. Наивысшей «Стипендии имени Гранта Тадевосяна» в 2022-2023 и

2023-2024 учебных годах был дважды удостоен ученик школы Асратян Эрик, получивший на Республиканском этапе олимпиады по математике дипломы 2-й и 3-й категорий соответственно. А в 2024-2025 учебном году Эрик Асратян, будучи учеником 8 класса, получил диплом 2-й категории на Республиканском этапе олимпиады по математике среди восьмиклассников и диплом 3-й категории на Республиканском этапе олимпиады по физике, где он соревновался с девятиклассниками. Стоит отметить, что Эрик Асратян является капитаном школьной команды по хоккею, а также достиг заметных успехов в музыке.

Предусмотрены скидки на плату за обучение в школе и посещение детского сада для детей сотрудников УСК по установленной шкале, учитывающей род деятельности в УСК, стаж работы и т.д., а также для двух и более детей из одной семьи. Для второго и каждого последующего ребенка в семье, посещающего школу или детский сад, предусмотрена скидка 10%. Школьникам из насильственно переселенных семей из Арцаха предоставляется возможность бесплатного обучения в УСК, если их статус соответствует установленным критериям. С 2023 года четверо учащихся из Арцаха бесплатно учатся в УСК.

Ежемесячная плата за посещение детского сада в 2019 году составляла 140 000 драмов. С 2023 года ежемесячная плата за посещение детского сада в режиме полного дня установлена в размере 180 000 драм и 120 000 драм за посещение в режиме сокращенного дня. Начиная с 1 сентября 2025 года плата за посещение детского сада для новых воспитанников составит 200 000 драмов и 140 000 драмов соответственно. Рост платы за посещение детского сада в 2025 году составит порядка 43% по сравнению с 2019 годом.

В результате модернизации, гибкой ценовой политики и грамотного маркетинга на протяжении лет значительно выросли финансовые показатели деятельности УСК. Так, например, после замены покрытия большого спортивного зала резко вырос интерес со стороны спортивных федераций, проводящих соревнования международного уровня. Также возрос интерес к ледовому катку со стороны как спортивных федераций, так и любителей массового катания. Общий рост доходов от деятельности спортивного комплекса в 2024 году по сравнению с 2022 годом составил около 60%.

Таблица 6. Доходы от деятельности спортивного комплекса, в драмах.

	2020	2021	2022	2023	2024
Бассейны	12,346,600	46,411,600	34,766,450	40,421,000	46,940,100
Фитнес	10,735,000	28,393,800	31,117,600	35,216,800	37,887,800
Игровые залы	4,916,000	16,666,500	43,706,000	74,856,000	86,776,500
Ледовый каток	10,905,000	35,325,500	45,464,500	52,433,500	76,060,500
Всего	38,902,600	126,797,400	155,054,550	202,927,300	247,664,900

Выход на самофинансирование в бизнес-плане был намечен на конец 2024 года. Однако по положению на декабрь 2023 года, с опережением на один год, УСК не только вышел на самофинансирование, но и превысил предусмотренные бизнес-планом показатели на 1.147 млрд драмов, в частности в 2020 году – на 175.6 млн

драмов, в 2021 году – на 303.1 млн драмов, в 2022 году – на 338.2 млн драмов, в 2023 году – на 332.2 млн драмов. Более того, по положению на 31 декабря 2023 года доходы УСК превысили расходы на 88.5 млн драмов. Таким образом, благодаря предоставлению качественных услуг и эффективному управлению УСК удалось выйти на самофинансирование на один год раньше запланированного срока с профицитом в 88.5 млн драмов в 2023 году.

Таблица 7. Доходы и расходы учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» в 2020-2024 гг. (в млн драмах РА)

Год	Доходы			Расходы			Баланс		
	Бизнес-план	Фактически	Разница	Бизнес-план	Фактически	Разница	Бизнес-план	Фактически	Разница
2020	427.9	398.9	-29.0	1177.3	972.7	-204.6	-749.4	-573.7	175.6
2021	849.8	1027.5	117.8	1410.8	1285.4	-125.4	-561.0	-257.9	303.1
2022	1130.4	1364.1	233.7	1550.1	1436.0	-114.1	-419.7	-71.9	347.8
2023	1405.5	1690.3	284.8	1649.8	1601.8	-48.0	-244.3	88.5	332.8
2024	1636.7	2098.7	462.0	1632.2	1879.8	247.6	4.5	218.8	214.4
2020-2024	5450.3	6579.6	1129.3	7420.2	7175.8	-244.4	-1969.9	-596.2	1373.7

По согласованию с ЗАО «Газпром Армения» с целью формирования «неприкосновенного фонда» (Endowment fund) 27 января 2022 г. 200 млн драмов из собранных в результате деятельности УСК средств были вложены в ЗАО «Ардшинбанк» в качестве срочного депозита с годовой ставкой в 9.25 процента сроком на один год. В дальнейшем депозит был пополнен и составил 500 млн драмов с процентной ставкой 9.5%. В 2023-2024 гг. из прибыли УСК, полученной в размере 307.3 млн драмов 200 млн драмов были направлены на пополнение депозита, в результате чего по положению на январь 2025 г. «неприкосновенный фонд» достиг 700 млн драмов.

Руководство учебно-спортивным комплексом осуществляет директор. Директор осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности учебно-спортивного комплекса в соответствии с Уставом учреждения и законами Республики Армения. В его ведении находятся стратегическое планирование, развитие комплекса, постановка целей и задач. Директор утверждает и внедряет образовательные и спортивные программы, учебные планы, курсы, дисциплины, годовые календарные учебные графики, осуществляет подбор кадров и определяет должностные обязанности сотрудников. В обязанности четырех заместителей директора (заместитель директора по общим вопросам и персоналу, заместитель директора по учебной и воспитательной работе, заместитель директора по физкультуре и спорту, заместитель директора по корпоративной безопасности) входят организация и

перспективное планирование соответствующей деятельности комплекса, обеспечение безопасности комплекса, организация разработки необходимой документации, координация составления отчетной документации. С 2019 по 2022 год число заместителей директора составляло три (заместитель директора по общим вопросам и персоналу, заместитель директора по учебной и воспитательной работе, заместитель директора по физкультуре и спорту). В 2023 году в структуре управления действовало два заместителя директора – по общим вопросам и персоналу, а также по учебной и воспитательной работе. С сентября 2024 года к команде присоединился заместитель директора по физической культуре и спорту, а с января 2025 года – заместитель директора по корпоративной безопасности.

Финансовая деятельность и бухгалтерский учет осуществляется главным бухгалтером. Бухгалтерия под руководством главного бухгалтера находится в прямом подчинении директору.

Координация учебно-воспитательного процесса в школе лежит на *ответственных по учебной работе* в начальной, средней и старшей школах. Координация работы детского сада осуществляется *ответственным по воспитательной работе* детского сада. Для эффективной организации учебного процесса на армянском и русском языках в начальной школе сформированы методические объединения начального образования, а также – кафедры (Армянского языка и литературы, Русского языка и литературы, Иностранных языков, Естественных наук и математики, Информационных технологий, Гуманитарных наук), которые возглавляют ведущие специалисты в каждой отрасли и координируют преподавание как в начальной, так и средней и старшей школах.

Обеспечение деятельности и обслуживание инфраструктуры и системы информационных технологий осуществляется командой инженеров и специалистов информационных коммуникационных технологий.

С 2019 года накануне новогодних праздников в УСК организуется благотворительная ярмарка, на которой представляются работы и поделки учеников УСК. Вырученные средства направляются на благотворительные цели. В 2019 году все собранные средства (1 040 000 драмов) были переданы средней школе им. А. Удумяна села Чоратан Тавушской области. В 2020 году – 2 350 000 драмов были поделены между двумя школами в селах Мец Шен Мартакертского района Арцаха и Давит Бек Сюникской области. В 2021 году собранные 1 914 000 драмов были направлены «Фонду Гургена Меликяна для многодетных семей Кашатага» для поддержания школ в селах Ахавно, Хин Шен, Мец Шен, Лисагор и Егцахох. В 2022-2024 годах собранные средства были перечислены в «Фонд Гургена Меликяна для многодетных семей Кашатага» и в Реабилитационный центр «Дом солдата». В 2024 году вырученные средства составили 4 339 000 драмов.

Международное сотрудничество

Учреждение «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» активно развивает международное сотрудничество, расширяя горизонты образовательных и

спортивных возможностей для своих учеников. Основной целью международного взаимодействия является обмен опытом и лучшими практиками в области образования и спорта, а также создание условий для интеграции в глобальное образовательное пространство. Ниже приведены даты заключения международных договоров, а также значимых встреч, состоявшихся при участии учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения».

Международные договоры

- **29 ноября 2021 г.** между учреждением «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» и высшими учебными заведениями **Глион и Ля Рош** (Швейцария) было подписано соглашение о сотрудничестве, согласно которому выпускники учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» получают возможность продолжить обучение в этих вузах на льготных условиях.
- **20 сентября 2022 г.** между учреждением «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» и **Российским государственным педагогическим университетом имени А.И. Герцена** был подписан меморандум о сотрудничестве в области образования, науки, культуры и спорта.
- **11 мая 2023 г.** учреждение «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» и **Московский государственный институт международных отношений МИД России (МГИМО)** подписали соглашение о сотрудничестве, закрепив ответственность обеих сторон, направленную на долгосрочное сотрудничество.
- **1 октября 2023 г.** между учреждением «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» и **Московским государственным психолого-педагогическим университетом** было подписано соглашение о сотрудничестве, направленное на полную реализацию потенциала психолого-педагогического и коррекционно-педагогического сопровождения в сфере общего образования.
- **4 октября 2024 г.** меморандум, подписанный с **Армавирским государственным педагогическим университетом РФ**, открыл новые перспективы для информационного и консультационного взаимодействия в области науки и образования для учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения».

Знаменательные события и визиты

- **4 марта 2021 г.** Чрезвычайный и Полномочный Посол Российской Федерации в Республике Армения С.П. Копыркин посетил УСК с ознакомительным визитом. Председатель Правления-Генеральный директор ЗАО «Газпром Армения» Г.Х. Тадевосян и директор УСК А.К. Григорян представили информацию о деятельности комплекса, его технических возможностях и оснащении.

- **15 июля 2022 г.** – руководящий состав УСК во главе с директором А.К. Григоряном встретился с делегацией, возглавляемой заместителем министра просвещения РФ Денисом Грибовым. В состав делегации входили представители Министерства просвещения РФ, педагогических вузов, в частности проректор Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена Александр Коротышев, а также сотрудники Посольства РФ в РА. Делегация познакомилась с комплексом, директор УСК представил программу, также обсуждались вопросы сотрудничества, в том числе, повышение эффективности преподавания русского языка в школе.
- **7 октября 2022 г.** – руководящий состав УСК во главе с директором А.К. Григоряном встретился с проректором по международной деятельности и интернационализации обучения Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена Дмитрием Мерешкиным. Во время встречи обсудили деятельность УСК, а также вопросы сотрудничества с вузом в рамках подписанного ранее меморандума о сотрудничестве.
- **В марте 2023 г.** в УСК побывала делегация **Государственного университета «Дубна»**. В состав делегации вошли специальный представитель директора по образовательной политике Объединенного института ядерных исследований, советник ректора университета «Дубна» по международной деятельности Самвел Арутюнян, проректор по учебно-методической работе Ольга Анисимова и директор Центра приема абитуриентов Ильнар Юсупов. Гости осмотрели комплекс и ознакомились с его объектами. Обсуждались перспективы дальнейшего сотрудничества.
- **1 ноября 2023 г.** – **Посол Китайской Народной Республики в Армении Фань Юн** посетил Учебно-спортивный комплекс ЗАО «Газпром Армения». В состав делегации вошел Хан Минцзе, директор китайской части Института Конфуция при Ереванском государственном лингвистическом университете имени В. Брюсова. Вместе с гостями комплекс посетил советник-посол посольства России в Армении Максим Селезнев. Гости познакомились с деятельностью комплекса, а затем осмотрели школу и каток. В ходе визита обсуждались перспективы сотрудничества.
- **18 декабря 2023 г.** учреждение «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» посетил заместитель **Председателя Правительства Российской Федерации Алексей Оверчук** и сопровождающая его делегация. Гостей приветствовали Председатель Правления-Генеральный директор ЗАО «Газпром Армения» Ашот Акопян и директор Учебно-спортивного комплекса ЗАО «Газпром Армения» Александр Григорян. Гости осмотрели школу, спортивно-оздоровительный комплекс и каток, ознакомились с возможностями и деятельностью комплекса. Заместитель министра просвещения Российской Федерации Денис Грибов от имени министра просвещения Российской Федерации Сергея Кравцова вручил благодарственные письма генеральному

директору Московского культурно-делового центра «Дом Москвы» в Ереване Ваграму Карапетяну и Александру Григоряну, директору Учебно-спортивного комплекса ЗАО «Газпром Армения», за вклад в укрепление российско-армянских связей в сфере образования и распространения русского языка.

- **4 апреля 2024 г.** – УСК посетила делегация Армавирского государственного педагогического университета во главе с ректором Е. Нижником. Во время визита был подписан меморандум о сотрудничестве между УСК и Армавирским государственным педагогическим университетом
- **23 апреля 2024 г.** УСК посетила делегация из **колледжа Овнанян** (США, Нью-Джерси). В состав делегации входила Гера Махулян, ответственная за образование, которая также является образовательным директором Национальных школ Восточного побережья США, а также медицинским работником школы, и 7 студентов. Гости встретились с руководством комплекса и членами школьного совета, затем состоялась экскурсия по комплексу. Обсуждались перспективы дальнейшего сотрудничества.

Внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы для деятельности учреждения «Учебно-спортивный комплекс» ЗАО «Газпром Армения» (SWOT анализ)

Сильные стороны:

1. Уникальный образовательный комплекс с развитой спортивной инфраструктурой, соответствующий современным стандартам.
2. Альтернативная авторская программа детского сада и школы, обеспечивающая непрерывность образования и направленная на гармоничное и всестороннее развитие воспитанников.
3. Разностороннее дополнительное образование, интегрированное в основную образовательную программу.
4. Разноуровневое обучение на уроках математики и иностранных языков.
5. Обучение в небольших по числу воспитанников группах и классах (до 24), что является оптимальным для организации личностно-ориентированного образовательного процесса.
6. Эффективная работа с одаренными учащимися, в частности в олимпийских кружках.
7. Формат летней школы, как возможность закрепления пройденного материала, организации досуга для участников и площадка для волонтерской работы старшеклассников. Организация лагеря дневного пребывания для учеников 1 и 2 классов в период осенних, зимних и весенних каникул.
8. Сформированные ценности и сообщество воспитанников (высокий показатель поступления братьев и сестер) благодаря опыту и высокому рейтингу учреждения.
9. Сотрудничество с армянскими и зарубежными вузами.
10. Сильный административный, педагогический и тренерский состав.
11. Безопасная и надежная среда; профессиональная организация питания и досуга воспитанников.
12. Эффективное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).
13. Гибкая ценовая политика.
14. Досрочное достижение самофинансирования.
15. Финансовая стабильность и самодостаточность, наличие неприкосновенного фонда.

Слабые стороны:

1. Невозможность реализации востребованных англоязычных программ старшей школы (IB, A Level),
2. Недостаточно системная реализация процессов мониторинга, оценки и пересмотров образовательных программ.
3. Недостаточно совершенная система оценивания знаний и умений учащихся.
4. Определенная ограниченность финансового самоуправления.

Возможности:

1. Использование возможностей ЗАО «Газпром Армения».
2. Приобретение нового статуса после ратификации соглашения между Правительством РА и Правительством РФ об условиях осуществления деятельности в г. Ереване учреждения "Учебно-спортивный комплекс" ЗАО "Газпром Армения".
3. Сотрудничество с ведущими иностранными культурными и образовательными центрами с целью повышения качества преподавания.
4. Расширение современных технологий обучения.
5. Внедрение в школу разработок в области искусственного интеллекта.

Угрозы

1. Угроза новой пандемии.
2. Ухудшение демографической и миграционной ситуации в стране.
3. Возможная утечка и недостаток профессиональных кадров.
4. Профессиональное выгорание кадров.
5. Возможные нежелательные последствия развития искусственного интеллекта.
6. Разрыв в социальном статусе педагога и воспитанника.
7. Многообразие культурных и образовательных предпочтений родителей воспитанников и их завышенные ожидания.
8. Обострение конкуренции с действующими в Армении ведущими частными и международными школами и детскими садами.
9. Расположение учреждения в густонаселенном районе, возникновение логистических проблем из-за пробок в утренние и вечерние часы.

Стратегическая программа развития на 2025-2030 гг.

Анализ результатов деятельности УСК на протяжении последних пяти лет показывает, что учреждение последовательно движется в направлении достижения поставленных целей и задач, обеспечивая высокий уровень качества образовательного процесса. Заметные академические успехи, активное участие и достижения учеников в различных сферах свидетельствуют об эффективности выбранной модели в соответствии с миссией и видением УСК.

На протяжении лет учреждению удалось создать образовательную среду, в которой сочетаются традиции и новаторство. Особое внимание уделяется индивидуализации обучения, расширению дополнительного образования, развитию и укреплению материально-технической базы, установлению коллегиальных отношений с внешними партнерами. В то же время проведенный анализ деятельности учреждения позволил выделить основные цели для дальнейшего развития: качественное образование и воспитание, качественные человеческие ресурсы, улучшение инфраструктуры, финансовая стабильность и повышение эффективности управления.

УСК переходит на новый этап развития, исходя из зафиксированных результатов и учитывая современные вызовы. Дается старт стратегической программы развития на ближайшие пять лет, направленной на закрепление достигнутых позиций в качестве площадки, где раскрывается потенциал каждого ребенка, его способности и таланты.

Стратегические цели

Цель 1. Качественное образование и воспитание

Обеспечить реализацию эффективных образовательных программ, соответствующих современным требованиям общества и направленных на всестороннее развитие интеллектуального, физического и творческого потенциала обучающихся. Рассматривать воспитание как приоритетную задачу школы и детского сада.

Задача 1.1. Повысить эффективность деятельности структур, обеспечивающих качество образования.

Действия

1. Обеспечить гармонизацию содержания образования в детском саду и школе учреждения с ключевыми компетенциями и нормативными требованиями Государственного стандарта дошкольного и общего образования Республики Армения.
2. Повысить эффективность внедрения в практику преподавания подходов к обучению, ориентированных на результат.

3. Внедрить регламентированную систему мониторинга, оценки и повышения качества образовательных программ.
4. Совершенствовать механизмы обратной связи с заинтересованными сторонами образовательного процесса. Вовлекать выпускников в процесс повышения качества образования.
5. Постоянно развивать инструменты мониторинга и анализа уроков и занятий.
6. Улучшить механизмы приёма в детский сад и школу, а также усовершенствовать критерии отбора обучающихся.
7. Содействовать внедрению феномен-ориентированного обучения. Поддерживать инициативы, направленные на развитие междисциплинарных связей. Регулярно организовывать уроки с элементами совместного и междисциплинарного обучения.
8. Вывести проектное обучение на качественно новый уровень, рассматривая его как инструмент развития межпредметных связей и интеграции образования с реальной жизнью.
9. Уделить особое внимание прикладному обучению по направлениям STEM (наука, технологии, инженерия, математика), направив преподавание на развитие инновационного мышления, навыков решения проблем и проектной деятельности.
10. Развивать социально-эмоциональное обучение, интегрируя его в учебные программы с акцентом на развитие гибких навыков: устойчивости, коммуникабельности, умения сотрудничать, разрешать конфликты, а также терпения и концентрации.

Индикаторы оценки прогресса

1. Содержание образования в детском саду и школе учреждения разработано на основе девяти ключевых компетенций и стандартных требований дошкольного образования, а также восьми ключевых компетенций общего образования.
2. Функционирует система обучения, ориентированная на результаты.
3. Внедрена регламентированная система мониторинга, оценки и анализа качества образовательных программ.
4. Обеспечено функционирование эффективных механизмов обратной связи с заинтересованными сторонами образовательного процесса.
5. Модернизированы механизмы приёма в школу и критерии отбора учащихся.
6. В школе регулярно проводятся междисциплинарные занятия с участием преподавателей различных предметов.
7. Проектное обучение регламентировано и интегрировано в образовательные программы.
8. Преподавание предметов STEM носит прикладной характер.
9. В результате внедрения проектного и социально-эмоционального обучения наблюдается укрепление знаний и навыков учащихся.

Задача 1.2. Улучшить процессы преподавания, обучения и оценки.

Действия:

1. Поощрение дифференцированного подхода к обучению. Осуществлять обучение с учетом различных потребностей учащихся, используя разнообразные методы преподавания, инструменты и форматы оценки.
2. Целенаправленное применение методов оценки. Регулярно использовать диагностическое, формирующее и итоговое оценивание, рассматривая его как инструмент, способствующий обучению, а не только как средство измерения успеваемости.
3. Обеспечение объективности оценки знаний. Дважды в год проводить директорские письменные работы.
4. Организация итоговых проверок знаний в 6-м классе по предметам: «Родной язык», «Русский язык», «Английский язык» и «Математика».
5. Ежегодный анализ данных по оценке успеваемости учащихся с последующим формированием рекомендаций по ее улучшению.
6. Поощрение высокой успеваемости и участия во внутришкольных олимпиадах.
7. Педагогическая поддержка учащихся с трудностями в обучении посредством добровольного посещения кружков.
8. Организация клубов русского и английского языков с обеспечением полного погружения в языковую среду и улучшения коммуникативных навыков.
9. Развитие обучения через игру. Сделать игровые методы ключевым элементом образовательного процесса, особенно в детском саду и начальной школе.
10. Формирование навыков критического мышления. Регулярно применять задания и методики, способствующие развитию аналитических способностей: дискуссии, дебаты, решение проблем.
11. Воспитание ценностных установок. Акцентировать внимание на формировании ценностей и установок в ходе образовательного процесса.
12. Разработка учебно-методических материалов, способствующих повышению качества преподавания.
13. Трансформация библиотеки в ресурсный центр. Превратить библиотеку в пространство для профессионального роста педагогов, проведения учебных и исследовательских мероприятий, семинаров и проектной деятельности.

Индикаторы оценки прогресса

1. Повышен уровень объективности, прозрачности и достоверности системы оценивания.
2. На основе результатов итоговой оценки в 6 классе осуществляется переход учащихся к профильному обучению.
3. Учащиеся демонстрируют стабильные успехи в олимпиадах, конкурсах и экзаменах различного уровня.
4. Учащиеся с ранее выявленными трудностями в обучении достигают положительной академической динамики.

5. В образовательном процессе регулярно используются задания, направленные на развитие критического мышления, формирование ценностей и установок.
6. Педагоги детского сада и школы разрабатывают и внедряют в практику методические и учебные материалы.
7. Библиотека учреждения трансформирована в активный ресурсный центр.

Задача 1.3. Обеспечить расширенное и эффективное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в образовательном процессе.

Действия:

1. Интеграция цифровых навыков в учебные предметы. Систематически внедрять технологии и инструменты искусственного интеллекта в процесс обучения, обеспечивая развитие цифровой грамотности учащихся во всех предметных областях.
2. Инвестиции в цифровую трансформацию образования. Постепенно расширять использование цифровых инструментов и технологий в школе с целью повышения интерактивности в обучении.
3. Дистанционное обучение. Обеспечить готовность к организации эффективного дистанционного обучения при необходимости.
4. Поощрение геймификации. Внедрять элементы геймификации в образовательный процесс, делая обучение более интерактивным.
5. Обучение кибербезопасности. Формировать у учащихся навыки безопасного и ответственного поведения в цифровой среде.
6. Развитие курсов по ИКТ и робототехнике. Расширить преподавание факультативных дисциплин, связанных с ИКТ и основами робототехники.
7. Модернизация электронной системы управления обучением «Moodle».

Индикаторы оценки прогресса

1. Благодаря успешному использованию ИКТ учителя улучшили содержание преподавания, а также демонстрируют готовность к эффективному проведению дистанционного обучения.
2. Интеграция ИКТ с современными педагогическими методами способствовала росту инновационности и образовательных результатов.
3. Учащиеся осознанно и ответственно используют цифровые инструменты, соблюдая принципы безопасного поведения в онлайн-среде.
4. Качество преподавания факультативных курсов по ИКТ и робототехнике значительно улучшилось.
5. Электронная система управления обучением «Moodle» эффективно функционирует.

Задача 1.4. Оказывать поддержку учащимся в их профессиональной ориентации.

Действия:

1. Развитие корпоративной культуры, содействие формированию интереса учащихся к профессиям в сфере газовой отрасли. Поощрять поступление в Российский государственный университет нефти и газа им. М.М. Губкина посредством освобождения от платы за обучение (стипендии) и последующего трудоустройства в ЗАО «Газпром Армения».
2. Организация профориентационных мероприятий. Проводить встречи, ярмарки профессий и карьерные дни с участием представителей вузов и работодателей. Организовывать экскурсии на предприятия и в университеты.
3. Комплексная профориентационная поддержка. Обеспечить системную помощь старшеклассникам на протяжении всего периода их обучения в школе: консультации, профтестирование, профориентационные занятия и курсы.
4. Информирование о возможностях высшего образования. Регулярно предоставлять учащимся актуальную информацию о новых образовательных программах в вузах Армении и изменениях в правилах приёма.
5. Взаимодействие с родителями. Проводить индивидуальные консультации с родителями, а также родительские собрания по вопросам профессионального самоопределения учащихся.
6. Вовлечение родителей в организацию и проведение профессиональных стажировок старшеклассников в период каникул.

Индикаторы оценки прогресса

1. В учреждении сформирована устойчивая культура корпоративного взаимодействия; налажено тесное сотрудничество с Российским государственным университетом нефти и газа им. И.М. Губкина.
2. Учащиеся обладают актуальной информацией о вузах Армении и представленных в них образовательных программах, что позволяет им осознанно выбирать будущую профессию.
3. В поддержку профессионального самоопределения учащихся активно вовлечены сотрудники учреждения, родители, представители работодателей и вузов.
4. Старшеклассники выстраивают индивидуальные маршруты профориентации, включая последовательные шаги по выбору профессии и подготовке к поступлению.

Задача 1.5. Осуществлять образовательную деятельность на русском языке с обязательным изучением армянского языка в соответствии с образовательными программами начального общего, основного общего и среднего общего образования (в дальнейшем — русская школа), в соответствии с федеральными

государственными образовательными стандартами Российской Федерации и федеральными образовательными программами.

Действия:

1. Разработка образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования для русской школы.
2. Перевод учащихся из действующих русских классов в классы русской школы.
3. Реализация мероприятий по обеспечению выполнения межправительственного соглашения, включая разработку и комплектование необходимых документов.
4. Осуществление процесса аккредитации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Образовательные программы русской школы, разработанные в соответствии с российскими образовательными стандартами.
2. Проведение занятий, ориентированных на федеральные государственные образовательные стандарты начального и основного общего образования в школах России.
3. Разработка и утверждение необходимых документов, обеспечивающих выполнение межправительственного соглашения.
4. Успешное завершение процесса аккредитации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Задача 1.6. Развивать международное сотрудничество образовательного учреждения как залог качественного и современного образования.

Действия:

1. Установление связей с ведущими зарубежными частными школами через обмен опытом, совместные проекты, научно-исследовательскую деятельность и проведение конференций.
2. Сотрудничество с ведущими зарубежными вузами с целью обеспечения качественных кадровых ресурсов, получения профессиональных консультаций и проведения профессиональной ориентации.
3. Заключение соглашений о сотрудничестве с зарубежными образовательными учреждениями, включая армянские школы, действующие в Российской Федерации, США и других странах. Вовлечение студентов и преподавателей в программы мобильности и обмена.
4. Координация участия студентов и сотрудников в международных олимпиадах, конкурсах, выставках, конференциях, культурных фестивалях и спортивных соревнованиях.
5. Обеспечение участия в ежегодном конкурсе «World Best Schools» и аналогичных международных мероприятиях.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Установлено тесное сотрудничество с ведущими зарубежными вузами и частными школами.
2. Реализуются совместные программы, организуются взаимные визиты учащихся и преподавателей, включая школы диаспоры.
3. Студенты и сотрудники активно участвуют в международных мероприятиях.

Задача 1.7. Организовать мероприятия по культурному, нравственному, эмоциональному и физическому воспитанию обучающихся.**Действия:**

1. Повышение образовательного и культурного уровня учащихся. Организовывать дискуссии и встречи с известными личностями на актуальные общественные темы, а также познавательные визиты в музеи, галереи и культурные центры.
2. Поощрение волонтерской деятельности. Содействовать вовлечению учащихся в различные формы волонтерства, включая помощь отстающим в учебе сверстникам и участие в летних программах.
3. Активное участие учащихся в подготовке к урокам. Привлекать учеников средней школы к подготовке и поддержке младших школьников (1–2 классы).
4. Формирование системы ценностей и социальных навыков через деятельность школьных и дошкольных кружков.
5. Популяризация спорта и физической культуры. Организовывать внутришкольные спортивные соревнования; формировать команды по футболу, баскетболу, волейболу, шахматам, плаванию и настольному теннису.
6. Развитие системы психолого-педагогической поддержки воспитанников.
7. Патриотическое и гуманистическое воспитание посредством популяризации чтения, проведения культурных и иных мероприятий.
8. Повышение дисциплины учащихся путем внедрения системы поощрения за примерное поведение и пересмотра внутренних правил учреждения.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Идеи, полученные в ходе образовательных и культурных мероприятий, реализуются в школьной жизни.
2. Увеличивается количество учащихся, принимающих участие в волонтерской деятельности.
3. Формируются школьные спортивные команды и проводятся регулярные внутренние соревнования по некоторым видам спорта.
4. Улучшается дисциплина, формируются патриотические и гуманистические ценности среди обучающихся.

Задача 1.8. Вовлекать родителей и выпускников в образовательную деятельность.

Действия:

1. Привлечение родителей в образовательный процесс. Регулярно приглашать родителей учащихся в качестве приглашённых спикеров для проведения уроков и тематических дискуссий. Организовывать по их инициативе ознакомительные визиты в различные учреждения и организации.
2. Участие родителей в школьной жизни. Содействовать участию родителей в школьных мероприятиях: праздниках, спортивных соревнованиях, культурных и творческих акциях.
3. Развитие родительского волонтерства. Создавать условия для вовлечения родителей в организацию школьных и внеклассных мероприятий на добровольной основе.
4. Проведение семейных мероприятий. Организовывать благотворительные и социальные акции с участием родителей с целью укрепления партнёрства между школой и семьёй.
5. Программы наставничества. Внедрять механизмы взаимодействия между выпускниками и учащимися в формате наставничества и профориентационной поддержки.
6. Участие выпускников в образовательных инициативах. Привлекать выпускников к участию в школьных и внеклассных мероприятиях, а также в образовательных семинарах и дискуссиях.
7. Проведение ежегодных встреч выпускников. Использовать опыт выпускников для расширения возможностей профориентации, организации стажировок и карьерного консультирования.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Благодаря сотрудничеству с родителями были реализованы инновационные программы и проекты.
2. Увеличилось число участников и направлений волонтерской деятельности.
3. Выросло число выпускников, принимающих участие в образовательных инициативах и школьных программах.
4. Идеи, выдвинутые выпускниками, внедрены в образовательный и воспитательный процессы школы.

Цель 2. Качественные человеческие ресурсы

Совершенствовать систему привлечения, развития и управления квалифицированными специалистами. Создать условия для профессионального роста сотрудников.

Задача 2.1. Содействовать развитию вовлеченности персонала и непрерывного профессионального развития.**Действия:**

1. Разработать и внедрить регламентированные механизмы привлечения лучших специалистов и отбора преподавательского состава на основе прозрачных критериев.
2. Оптимизировать процессы адаптации и повышения эффективности работы вновь принятых сотрудников, включая сопровождение в первые месяцы работы.
3. Внедрять системы непрерывного профессионального развития и сертификации для педагогического и административного персонала.
4. Развивать внутренние ресурсы и цифровые платформы для повышения профессиональных компетенций. Сотрудничать с ведущими образовательными и культурными организациями на местном и международном уровне.
5. Разработать требований к профессиональному портфолио, сформулировать цели, структуру и содержание профессионального портфолио педагога.
6. Организовывать мероприятия, направленные на снижение риска профессионального выгорания сотрудников, включая развитие деятельности службы психолого-педагогической поддержки.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Внедрена и применяется регламентированная система привлечения и отбора педагогических работников.
2. Действуют программы повышения квалификации и сертификации педагогического и административного персонала.
3. Портфолио педагогов регулярно обновляется и способствует повышению эффективности их работы.

Задача 2.2. Повысить уровень благосостояния сотрудников и разнообразить реализуемые социальные программы.

Действия:

1. Обеспечить сотрудников конкурентоспособной заработной платой, совершенствовать механизмы дифференцированного премирования и материального стимулирования.
2. Поощрять проявление инициативы, ответственности, стремление к саморазвитию и повышению квалификации сотрудников.
3. Развивать командное взаимодействие, солидарность и стремление к достижению общих целей, формируя прочные корпоративные традиции.
4. Расширять спектр реализуемых программ социальной поддержки.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Внедрены эффективные механизмы оплаты труда, поощрения и социальной поддержки сотрудников.
2. Отмечается укрепление социальных навыков, сплочённости коллектива и позитивных корпоративных традиций.

Задача 2.3. Повысить эффективность деятельности института классных руководителей.

Действия:

1. Разработать и внедрить обновлённую политику управления классом, включая чёткое определение функций, должностных обязанностей, графика и структуры деятельности классных руководителей.
2. Внедрить эффективные механизмы поддержки учащихся 5–6 классов при переходе из начального в среднее звено, способствующие их успешной адаптации.
3. Профессиональное развитие педагогов. Организовать программы повышения квалификации для классных руководителей, курсы и семинары с участием ведущих специалистов этой области.
4. В рамках программ профессионального развития классных руководителей акцентировать внимание на формировании у школьников навыков командного взаимодействия, развития сотрудничества и эффективной коммуникации.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Действуют программы профессионального развития классных руководителей.
2. Обеспечен плавный и комфортный переход учащихся из начальной школы в среднюю.
3. Функционируют механизмы своевременного выявления и преодоления проблем, связанных с возрастными кризисами учащихся.

4. Сформирована культура конструктивного взаимодействия между учителями, учениками и родителями; среди учащихся развиваются командный дух и навыки эффективной коммуникации.

Цель 3. Качественная инфраструктура

Развивать и модернизировать инфраструктуры с целью повышения качества образовательных и спортивных услуг.

Задача 3.1. Повышение качества образования через внедрение инновационных обучающих платформ.

Действия:

1. Проводить регулярную оценку технического состояния и модернизацию зданий и помещений учреждения.
2. Осуществлять систематическую оценку состояния образовательной инфраструктуры с целью соответствия современным образовательным технологиям.
3. Регулярно обновлять технологическую инфраструктуру, способствующую практико-ориентированному обучению: переоснащать STEM-лаборатории, мастерские и творческие студии.
4. Для большей эффективности учебного процесса оснащать компьютерные классы и кабинеты интерактивными технологиями, такими как средства виртуальной/дополненной реальности.
5. Создать инновационную технолабораторию для реализации образовательных модулей в сферах программирования, робототехники, искусственного интеллекта и исследовательской деятельности.
6. Обеспечить доступ к электронным базам данных, регулярно пополнять библиотечный фонд печатной, электронной, художественной, детской и профессиональной литературой на различных языках.
7. Постоянно совершенствовать и обновлять зоны отдыха и рекреационные пространства учреждения, оснащая их новым оборудованием и мебелью.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Здания, помещения и образовательная инфраструктура учреждения проходят регулярную оценку и модернизацию в соответствии с установленными стандартами.
2. Создана и успешно функционирует инновационная технолаборатория, способствующая развитию исследовательской и проектной деятельности учащихся.
3. Регулярно обновляемая инфраструктура способствует улучшению качества образования.
4. Возросла активность использования как электронных, так и печатных ресурсов библиотеки, что делает её важным центром обучения и саморазвития.

5. Регулярное улучшение условий обучения, труда и досуга способствует созданию комфортной и стимулирующей образовательной среды.

Задача 3.2. Повышение качества спортивных услуг за счёт постоянного развития инфраструктуры и модернизации оборудования.

Действия:

1. Выполнить ремонт пола в большом спортивном зале, включая шлифовку и лакировку покрытия.
2. Заменить виниловый пол в малом спортивном зале на паркетное покрытие высокого качества.
3. Провести модернизацию крытых и открытых игровых площадок детского сада.
4. Обеспечить регулярную закупку материалов и проведение ремонтных работ для эффективной эксплуатации крытого катка и бассейнов.
5. Оснастить фитнес-центр современным спортивным оборудованием.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Спортивные залы оснащены покрытиями, соответствующими международным требованиям.
2. Игровые площадки детского сада модернизированы.
3. Каток и бассейны функционируют эффективно благодаря регулярным улучшениям.
4. Отмечается рост числа пользователей фитнес-центра.

Задача 3.3. Формирование среды для стабильного развития и «зелёного» образования.

Действия:

1. Внедрять энергосберегающие технологии и использовать их как элемент формирования экологической культуры у учащихся.
2. Организовать открытые учебные пространства: «зелёные» классы на свежем воздухе, школьные сады и теплицы для проведения экспериментального обучения.
3. Оборудовать комнату игровой терапии для детей дошкольного возраста и учащихся начальной школы.
4. Создать живой уголок и тепличные пространства на чердачном этаже детского сада.

Индикаторы оценки прогресса:

1. «Зелёные зоны» учреждения активно используются в образовательных процессах и формировании экологической культуры.
2. Создана комната игровой терапии. Учащиеся дошкольных и младших школьных групп активно пользуются учебными возможностями пространства.

Цель 4. Финансовая стабильность, эффективное управление

Обеспечить финансовую стабильность Учреждения и эффективное управление финансовыми ресурсами. Обеспечить эффективное управление Учреждением.

Задача 4.1. Обеспечить необходимый уровень доходов Учреждения за счет постоянного увеличения их объемов, повысить эффективность управления финансовыми и материальными ресурсами.

Действия:

1. Повышать уровень доходов Учреждения за счёт предоставления качественных образовательных, спортивно-оздоровительных и иных услуг.
2. При необходимости проводить корректировку стоимости платных услуг с учётом рыночной конъюнктуры, уровня спроса и других факторов.
3. Модернизировать систему бюджетного планирования в целях обеспечения эффективности управления финансовыми и материальными ресурсами и эффективности процесса.
4. Реализовывать необходимые мероприятия по ресурсосбережению.
5. Ввести регламент по формированию и управлению неприкосновенным фондом учреждения для минимизации рыночных, экономических и других потенциальных рисков.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Наблюдается стабильный рост доходов Учреждения.
2. Сформирован сбалансированный бюджет, обеспечено самофинансирование.
3. Внедрён комплекс инструментов для управления потенциальными рисками.

Задача 4.2. Реализовать меры, направленные на повышение эффективности управления Учреждением.

Действия:

1. Разработать проект нового устава учреждения, в соответствии с положениями межправительственного соглашения.
2. Оптимизировать организационную структуру Учреждения, повысить эффективность и ответственность деятельности подразделений, уровень информированности работников о деятельности Учреждения.
3. Принять соответствующие внутренние правовые акты, обеспечивающие эффективную деятельность Учреждения, а также при необходимости пересмотреть действующие внутренние правовые акты.
4. Внедрить электронную систему внутреннего документооборота.
5. Усилить контроль за соблюдением дисциплинарных и этических норм, обеспечить выполнение правовых требований, связанных с управлением учреждением.

Индикаторы оценки прогресса:

1. Действует комплексная система, обеспечивающая эффективную работу структурных подразделений и персональную ответственность сотрудников.
2. Утвержден новый устав, а также приняты реформированные и новые правовые акты.