



Министерство образования, науки
и молодежной политики Краснодарского края
ГБОУ ДПО «Институт развития образования»
Краснодарского края



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
государственного бюджетного
образовательного учреждения
дополнительного
профессионального образования
«Институт развития образования»
Краснодарского края
на 2021-2024 годы

УТВЕРЖДЕНА
приказом ГБОУ ИРО
Краснодарского края
от 05.11.2020 № 431

Ректор _____ Т.А. Гайдук



СОГЛАСОВАНА
Министр образования,
науки и молодежной политики
Краснодарского края

_____ Е.В. Воробьева
« _____ » _____ 2020 г.



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
государственного бюджетного образовательного учреждения
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края
на 2021-2024 годы**

Краснодар – 2020

Программа развития Государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – Институт) разработана творческой группой в составе ректората, руководителей структурных подразделений.

Программа содержит аналитические сведения об актуальном состоянии Института на 2020 год и его деятельности, определяет цели, задачи, стратегические направления работы Института на период с 2021 по 2024 гг. Программа развития предназначена для планирования работы Института, его отдельных подразделений и структур, обеспечения управляемого перевода Института в новое качественное состояние.

Программа рассмотрена на заседании Ученого совета 03.11.2020 протокол № 8 (с изменениями от 29.09.2021 протокол № 7).

СОДЕРЖАНИЕ

Паспорт Программы развития	4
Введение	10
Раздел 1. Проблемно-ориентированный анализ деятельности Института	12
1.1. Информационная справка	12
1.2. Анализ факторов внутренней и внешней среды, влияющих на развитие Института	15
1.3. Проблемы содержания и востребованности программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических кадров Института.....	18
1.4. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов формирования заказа на услуги дополнительного профессионального образования	19
1.5. Проблемы взаимодействия муниципальных методических служб и системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров Института	20
1.6. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов оценки качества реализуемых программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников образования	21
1.7. Проблемный анализ стратегических оснований жизнедеятельности Института и его внутренней среды	24
1.8. Проблемный анализ обеспечивающей системы Института	25
1.9. Проблемный анализ состояния образовательного сообщества Института.....	27
1.10. Проблемный анализ управляющей системы Института.....	29
Раздел 2. Стратегия развития Института на 2021-2024 гг.	32
2.1. Концепция развития	32
2.2. Направления стратегического развития Института на 2021-2024 гг.	38
Раздел 3. Тактика перехода Института в новое качественное состояние (сетевые планы-графики реализации ключевых событий и система показателей ключевых событий)	54
Раздел 4. Система управления реализацией Программы	84
Раздел 5. Риски реализации Программы.....	87
Приложение	91
Глоссарий Программы	91
Условные сокращения, принятые в Программе	97

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Наименование Программы	Программа развития Государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – Институт) на 2021–2024 гг. (далее – Программа)
Основание разработки Программы	П. 7, ч. 3 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
Нормативные основания разработки Программы	<ol style="list-style-type: none">1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;3. Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденные Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-Р;4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;5. Паспорт национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16);6. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.12.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;7. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 № 544н;8. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н;

	<p>9. Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.06.2015 № 514н;</p> <p>10. Государственная программа Краснодарского края «Развитие образования», утвержденная постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 05.10.2015 № 939</p> <p>11. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года.</p> <p>12. Соглашение о реализации регионального проекта «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» на территории Краснодарского края</p>
<p>Авторы и разработчики Программы</p>	<p>Программа разработана творческой группой в составе ректората, руководителей структурных подразделений. Ответственные разработчики Программы: Т.А. Гайдук (ректор), О.Б. Пирожкова (первый проректор), Л.Н. Терновая (проректор по учебной работе), Е.В. Крохмаль (проректор по организационно-методической работе), Т.Г. Навазова (проректор по научной и исследовательской деятельности)</p>
<p>Миссия Института</p>	<p>Миссия Института состоит в концентрации, творческом развитии и трансфере инновационных идей, моделей и технологий, поддержке высоких стандартов образования, обеспечивающих максимальный вклад в формирование кадрового потенциала образовательной системы Краснодарского края, ее непрерывное опережающее развитие и конкурентоспособность</p>
<p>Цель и задачи Программы</p>	<p>Цель: обеспечить устойчивое развитие Института как регионального лидера дополнительного профессионального образования через диверсификацию его деятельности.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перевод инновационной, научно-методической, экспертно-аналитической, информационно-технологической, культурно-просветительской деятельности Института на новый качественный уровень; – освоение перспективных рынков образовательных услуг; – организация непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров Краснодарского края в соответствии с

	<p>целями и задачами государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», национального проекта «Образования» и региональных образовательных проектов;</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование и трансфер актуальной научно-исследовательской проблематики, соответствующей современным направлениям развития педагогической науки и образовательной практики; – развитие центров превосходства Института и организация сетевого взаимодействия по их использованию в масштабах всероссийской системы дополнительного профессионального образования педагогических работников; – достижение Институтом статуса экспертной организации регионального значения по вопросам непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников
<p>Приоритетные направления Программы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация современной интегрированной модели системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических кадров; 2. Развитие информационной образовательной среды Института, обеспечивающей качественное программно-информационное сопровождение повышения квалификации и профессиональной переподготовки; 3. Институт – центр научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных методических систем и муниципальных (территориальных) методических служб; 4. Институт – оператор региональной сети передовых управленческих и педагогических практик, центр разработки и развития инноваций в образовании Краснодарского края; 5. Формирование корпоративной системы профессионального развития персонала Института
<p>Сроки и этапы реализации Программы</p>	<p>Сроки реализации Программы: январь 2021 года – декабрь 2024 года.</p> <p>I этап – подготовительный (1 полугодие 2021 года):</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработка модели нового качественного состояния Института; – формирование проектных групп по реализации ведущих направлений развития; – детализация деятельности по реализации проектов и

	<p>направлений.</p> <p>II этап – основной (2 полугодие 2021 года – 1 полугодие 2024 года):</p> <ul style="list-style-type: none"> – реализация мероприятий Программы, обеспечивающих переход Института в новое качественное состояние; – создание новых организационно-технологических условий функционирования организации; – обеспечение необходимых ресурсов; – мониторинг, корректировка и обобщение результатов нововведений; – оформление промежуточных результатов развития. <p>III этап – обобщающий (2 полугодие 2024 года):</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение анализа достигнутых результатов; – определение перспектив дальнейшего развития Института; – обобщение и тиражирование результатов деятельности позитивных практик и проектов
<p>Ожидаемые результаты</p>	<ul style="list-style-type: none"> – обновлено содержание и формы повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований профессиональных стандартов; – создана эффективная система оперативного выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги; – создана эффективная система программно-информационного сопровождения повышения квалификации и профессиональной переподготовки; – обеспечена концентрация на программной платформе Института ресурсов и возможностей, необходимых образовательным организациям Краснодарского края для организации дистанционного образования; – обеспечен эффективный доступ педагогов Краснодарского края к российским и международным информационным ресурсам при помощи библиотеки-медиотеки Института; – создана современная информационная образовательная среда Института; – создана эффективная система научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных методических систем и муниципальных (территориальных) методических служб; – модернизирована система научно-методического

	<p>сопровождения разработки педагогических инноваций, поддержки образовательных стартапов;</p> <ul style="list-style-type: none"> – создана система реализации полного цикла исследовательского поиска, научной экспертизы и трансляции результатов; – созданы условия для организации внебюджетной редакционно-издательской и типографской деятельности Института; – создана библиотека цифровых тематических коллекций; – сформирована инновационная база, позволяющая Институту стать обладателем центров превосходства в системе дополнительного профессионального образования юга России и обеспечивающая опережающее развитие региональной системы образования; – развернута система проектной деятельности, позволяющая Институту получить статус экспертной организации для образовательных учреждений и органов управления образованием всех уровней; – внедрены эффективные способы продвижения региональных инновационных образовательных продуктов в образовательные организации; – внедрены эффективные приемы экспертно-аналитического сопровождения инновационных процессов в краевой системе образования с использованием современных механизмов педагогической логистики; – сформировано сообщество, способствующее содержательному и продуктивному взаимодействию участников инновационной деятельности, и обеспечено его функционирование; – создана эффективная корпоративная система профессионального развития персонала Института
<p>Системные эффекты реализации Программ</p>	<p>Формирование государственной и общественной оценки Института как непрерывно развивающегося учреждения дополнительного профессионального образования, координатора опережающего развития системы образования Краснодарского края, предоставляющего конкурентоспособные качественные образовательные услуги</p>
<p>Источники финансирования</p>	<p>Финансирование Программы будет осуществляться из следующих источников:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – финансирование в рамках Государственного задания; – финансирование в рамках целевых программ и проектов
Исполнители программы	<ul style="list-style-type: none"> – ректорат; – подразделения Института; – сотрудники Института
Система контроля за исполнением Программы	<ul style="list-style-type: none"> – включение мероприятий Программы на период до 2024 года в календарные планы работы Института; – обсуждение результатов реализации Программы (в соответствии с ее этапами) на заседаниях Ученого совета (по итогам полугодия и года); – проведение собеседования ректором Института с исполнителями мероприятий Программы (один раз в полугодие); – формирование рейтинга кафедр и других структурных подразделений на основании достижений по реализации Программы

ВВЕДЕНИЕ

Программа определяет и описывает концепцию, стратегию и основные направления развития Института на 2021-2024 годы, предназначена для регламентации и обеспечения перевода Института в качественно новое состояние, способствующее его становлению как организации, поддерживающей опережающее развитие региональной системы образования. Программа развития Института представляет собой документ, направленный на решение стратегических задач, реализацию перспективных образовательных потребностей и социального заказа на образование.

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

- определение места Института в системе социальных связей и выявление достигнутого им уровня развития;
- описание образа желаемого будущего состояния Института, его организационной структуры и особенностей функционирования;
- разработку и описание стратегии и тактики перехода Института из существующего в новое, желаемое состояние, подготовка конкретного плана такого перехода.

Разработка программы развития Института базировалась на принципах:

- партисипативности (соучастия), предусматривающем активную позицию участников и заинтересованных сторон в разработке идей и правил деятельности, распространение и реализацию совместно выдвинутых позиций;
- транспарентности (прозрачности), определяющей открытость для участников реализации Программы предоставляемых возможностей, отчетливость и понятность границ и рамок общепринятых норм, и выражающемся в использовании публичных слушаний, коллективно распределенной экспертной деятельности и т.д.;
- субсидиарности (распределения ответственностей и общих рисков), требующем разграничения зон устойчивой надежности: верхний уровень управления вмешивается в дела нижнего при условии его прямого обращения, нарушения общепринятых договоренностей или возникновения непредвиденных опасностей и угроз;
- оптимизации (минимизации или максимизации), предполагающем установление общепринятых критериев соответствия между целями, средствами, результатами, затратами и другими характеристиками выделенных процессов, проработку и введение показателей эффективности, результативности, актуальности и механизмов их измерения;
- целостности и связности, направленном на фиксацию отношений между прошлым, настоящим и будущим состоянием, между системой, надси-

стемой и подсистемой в разных масштабах, при котором описание каждого процесса проверяется на недостаточность и избыточность.

Основное назначение Программы заключается в определении ключевых задач и стратегических направлений развития Института, ключевых позиций, на основании которых будут определены изменения в его нормативно-правовой, финансовой, организационной, технологической деятельности. Стратегические направления развития и мероприятия Программы не предполагают мгновенного единовременного изменения всей деятельности Института, предусматривают постепенные системные преобразования в его деятельности для достижения поставленной цели.

Структура Программы развития предусматривает сочетание идеологических и содержательных изменений, а также организационно-управленческих действий, направленных на внутренние преобразования Института, способствующие развитию региональной системы образования за счет ресурсов, которыми располагает и совершенствует Институт.

Программа развития является открытым документом, что позволяет обеспечить гибкость планирования и управления изменениями.

При создании Программы развития авторский коллектив использовал идеи и разработки, изложенные в работах Н.Г. Алексеева, И. Ансоффа, С.Н. Виноградова, И.В. Гришиной, Ю.В. Громько, М. Имаи, Г. Новиковой, С.В. Попова, М.М. Поташника, А.И. Пригожина, О.Г. Прикота, В.И. Слободчикова, А.А. Фридмана; а также опыт деятельности ГАУ ДПО «Смоленский областной институт развития образования», ГАУ ДПО Липецкой области «Институт развития образования», ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», ГОАУ Ярославской области «Институт развития образования».

РАЗДЕЛ 1.

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА

1.1. Информационная справка

ГБОУ Институт развития образования Краснодарского края – один из крупнейших центров дополнительного профессионального педагогического образования юга России. Активно участвуя в процессе обновления российского образования, Институт обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала образовательных учреждений региона через систему курсов повышения квалификации, организацию научно-методической деятельности педагогов, проведение тематических мероприятий различной направленности, конкурсов профессионального мастерства и т.д. Ежегодно участниками региональных этапов профессиональных конкурсов становятся более 450 педагогов.

Организован процесс рецензирования методических материалов, представляемых педагогами края, и формирование краевого банка передового педагогического опыта. Различные варианты повышения квалификации, ее «индивидуальные траектории» для всех специальностей и категорий учителей и управленцев осуществляются по модульному принципу построения образовательного процесса.

Обучение проходит в очной, очно-заочной и заочной формах, сроки обучения также варьируются от 16-часовых краткосрочных курсов до профессиональной переподготовки в объеме 1200 часов. Ежегодно в Институте проходит обучение по программам дополнительного профессионального образования около 14 тысяч человек. Институт также предлагает широкий выбор направлений профессиональной переподготовки: «Менеджмент в образовании», «Педагогическая деятельность в общем и профессиональном образовании», «Педагогика и психология дошкольного образования», «Педагогика и методика современного начального образования», «Дефектология», «Специальная педагогика в образовательных организациях», «Психология».

Центр дистанционного образования, созданный в 2009 году как структурное подразделение Института развития образования Краснодарского края, осуществляет сопровождение обучения детей-инвалидов, обучающихся на дому, с использованием дистанционных образовательных технологий Краснодарского края.

Важнейшим направлением научно-методической и учебной деятельности Института является сопровождение федеральных и региональных инновационных процессов в сфере образования.

За последние пять лет Институтом реализованы межрегиональные и региональные проекты, направленные на поддержку новаций в области дополнительного профессионального образования педагогических и руководящих работников:

- стажировочная площадка «Распространение на всей территории Российской Федерации современных моделей успешной социализации детей», 2012-2014 гг.;
- стажировочная площадка «Развитие содержания, форм, методов повышения кадрового потенциала педагогов и специалистов по вопросам изучения русского языка (как родного, как неродного, как иностранного) в образовательных организациях Российской Федерации, а также по вопросам использования русского языка как государственного языка Российской Федерации», 2016-2017 гг.;
- проект «Реализация инновационных программ для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания, через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов», 2016-2018 гг.;
- проект «Развитие национально-региональной системы независимой оценки качества общего образования через реализацию пилотных региональных проектно-национальных механизмов оценки качества», 2017 г.;
- комплексные региональные проекты поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, 2017-2018 гг.;
- проект по обновлению материально-технической базы в рамках федерального проекта «Современная школа», 2019 г.

Кроме того, в последнее время Институт активно осуществляет научно-методическое и учебно-методическое сопровождение профессионального роста руководителей системы общего образования Краснодарского края.

С 2018 года в Институте разрабатываются и реализуются дополнительные профессиональные программы повышения квалификации школьных команд, директоров и заместителей директоров школ, кандидатов в кадровый резерв руководителей образовательных организаций края.

В 2019 году была разработана и реализована бюджетная программа профессиональной переподготовки кадрового резерва руководителей общего и дополнительного образования края «Менеджмент в образовании», которую освоили 153 человека. В результате был сформирован пул управленческих проектов, которые разрабатывались при подготовке выпускных работ, и направлены на повышение вклада образовательных организаций края в реализацию федеральных и региональных проектов в сфере образования.

В течение 2014-2019 годов Институт разрабатывал модель и механизмы научно-методического сопровождения развития инновационных

инициатив субъектов образования Краснодарского края, в результате чего сложился и развивается инновационный образовательный кластер.

Начиная с 2014 года статус «Краевая инновационная площадка» (КИП) имели и имеют 163 образовательные организации, муниципальные органы управления образованием и территориальные методические службы. В 2017 году 1 организация дополнительного профессионального образования, 2018 году – 12 образовательных организаций, в 2019 году – 13 образовательных организаций Краснодарского края получили статус федеральных инновационных площадок. В 2019 году 21 образовательная организация края стала федеральной экспериментальной площадкой. Сегодня в крае работают 68 КИП: ДОО – 25, ООО – 24, С(К) ОУ – 8, ОДОД – 5, ПОО – 3, УО/ТМС – 3. Закончили деятельность в статусе КИП, но в большинстве своем продолжают деятельность в инновационном режиме 95 организаций. В статусе МИП работают 315 организаций. Деятельность муниципальных и краевых инновационных площадок отражает актуальные направления развития системы образования, соотнесена с национальным проектом «Образование», направлена на поиск эффективных механизмов реализации образовательных стратегий Российской Федерации и Краснодарского края.

С 2016 года 50 образовательных организаций края стали победителями федеральных конкурсов на получение грантов (в 2016 – 10 организаций, 2017 – 0, 2018 – 14, 2019 – 26). Именно педагоги, владеющие инновационными средствами и технологиями обучения и воспитания, обеспечивают высокое качество образования в соответствии с современными требованиями государства и общества. С 2015 по 2019 годы краевыми и муниципальными инновационными площадками разработано более 94 методических рекомендаций и пособий, 216 образовательных программ, 28 УМК, 24 рабочих тетради и 32 сборника других дидактических материалов.

В настоящее время под руководством института действует 31 стажировочная площадка повышения квалификации для слушателей курсов ГБОУ ИРО Краснодарского края, 8 площадок передового педагогического опыта, 4 апробационных площадки, направленные на трансляцию лучших образцов педагогической практики и пропаганду инновационных идей и достижений.

С целью организации сетевых сообществ и коллективного наставничества для обеспечения условий непрерывного профессионального развития педагогов и выравнивания качества деятельности территориальных методических служб на основе распространения лучших методических практик и инновационного опыта в 2019 году институтом разработан и реализуется в настоящее время проект поддержки методических служб «Движение вверх», в рамках которого открыто 8 краевых ресурсных центров общего образования.

1.2. Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие Института

Современные социально-экономические условия развития Краснодарского края выдвигают на первый план задачи «тонкой настройки» начавшихся более десяти лет процессов модернизации краевого образования. Важнейшим условием, обеспечивающим эффективное решение этих задач, является система дополнительного профессионального образования – мобильная, гибкая, практико-ориентированная, максимально приближенная к потребителю и направленная на удовлетворение профессионально-образовательных интересов участников образовательной деятельности.

Модернизация системы дополнительного профессионального педагогического образования нацелена на достижение такого уровня развития кадрового потенциала работников образования, который необходим для обеспечения непрерывного развития системы общего образования и усиления ее роли в социально-экономическом развитии страны. Суть этой модернизации выражается в переходе от стабильного функционирования к инновационному опережающему саморазвитию, от реформирования внешними структурами к самопроектированию, саморазвитию, самоорганизации.

В Краснодарском крае центром такой подготовки является Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края. По результатам методики SWOT-анализа был получен список наиболее значимых для него внешних факторов, включающих благоприятные возможности и потенциальные угрозы развития.

Внешняя среда

Возможности:

- Наличие широкого спектра современных форм и технологий образования взрослых.
- Изменение роли и функций Института.
- Значительно выросший за последние годы спрос на сетевое взаимодействие.
- Широкая партнерская сеть образовательных организаций различных типов и видов в пределах региона.
- Несоответствие профессиональной деятельности значительного числа педагогов требованиям Единого квалификационного справочника (ЕКС).
- Отсутствие в регионе многоканальной системы получения педагогического образования, направленной на привлечение в профессию мотивированных к педагогической деятельности лиц, в том числе не имеющих педагогического образования.

- Отсутствие в профессиональной деятельности педагогических работников четких устойчивых принципов построения карьеры, а также связи между занятием соответствующей должности и требуемой для этого квалификацией (в соответствии с ЕКС).
- Спрос на практикоориентированность (в содержании и формах образования).
- Повышение роли профессиональных сообществ в заказе на образование и в образовательном процессе в целом.
- Запрос на «гибкие» (междисциплинарные) компетенции со стороны рынка труда.

Угрозы:

- Несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области общего и дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие региональной программы поддержки и развития дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития дополнительного профессионального образования.
- Отсутствие внутрирегионального «стандарта повышения квалификации».
- Рост числа экономически привлекательных предложений в области повышения квалификации.
- Рост количества и разнообразия дистанционных программ в области дополнительного профессионального образования от образовательных провайдеров за пределами Краснодарского края.
- Увеличение числа «независимых игроков» на рынке дополнительного профессионального образования: коммерческие организации, профессиональные педагогические сообщества, корпоративные образовательные программы.
- Недостаточный уровень информационно-технологической культуры потребителей образовательных услуг.
- Устаревшие стереотипы восприятия образовательных моделей в системе дополнительного профессионального образования как среди слушателей, так и среди профессорско-преподавательского состава.

SWOT-анализ выявил наиболее существенные внутренние факторы развития Института.

Внутренняя среда

Сильные стороны:

- Качество организации и сопровождения публичных мероприятий.
- Наличие государственного задания и полномочий по научно-методическому сопровождению региональной системы образования.
- Статус государственного учреждения.
- Влияние Института на формирование региональной образовательной политики через систему взаимодействия с органами управления образованием, педагогическим сообществом.
- Обширный опыт участия в разработке и реализации региональных и российских программ и проектов в области образования.

- Знание особенностей и специфики организации образовательного процесса на всех уровнях образования.
- Охват всех категорий работников системы образования.
- Выполнение функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства.
- Механизм формирования и развития сети инновационных площадок.

Слабые стороны:

- Неразвитая корпоративная культура.
- Некачественное исполнение должностных обязанностей.
- Несовершенная система внутренних коммуникаций и документооборота.
- «Старение» педагогического коллектива, незначительное количество новых перспективных молодых кадров.
- Отсутствие адекватной стратегии продвижения услуг Института в целом на рынке образования.
- Недостаточный научный и методический кадровый потенциал кафедр.
- Неравномерность привлечения сотрудников к участию в проектах различного уровня.
- Отсутствие системы стимулирования профессионального и карьерного роста сотрудников Института.
- Слабая мотивация профессорско-преподавательского состава к научной и инновационной работе.
- Отсутствие эффективно действующей системы информирования профессорско-преподавательского состава Института о разработках и решениях, обладающих корпоративными ценностями.
- Отсутствие позитивно насыщенной внутриинститутской конкурентной среды.
- Отсутствие возможности участия профессорско-преподавательского состава Института в зарубежных культурно-образовательных программах.
- Безадресный и персонифицированный характер большей части программ повышения квалификации.
- Недостаточный уровень использования информационных технологий и продуктов.
- Неразвитая цифровая образовательная среда Института.
- Отсутствие продуктивного использования дистанционных технологий обучения.

Анализ результатов реализации, действовавшей ранее Программы развития Института, позволил выделить ряд характеристик, которые могут быть стимулами к развитию или источником рисков и препятствий для его устойчивого развития как системы в условиях новых социокультурных вызовов.

1.3. Проблемы содержания и востребованности программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических кадров Института

Анализ реализуемых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки (ПК и ПП) показал, что в них представлен преимущественно массовый образовательный заказ, отражающий общие потребности большинства работников системы образования Краснодарского края. Программы повышения квалификации ориентированы большей частью на выполнение федеральных и краевых требований к повышению квалификации и не в полной мере учитывают индивидуальные потребности и запросы педагогов и руководителей образовательных организаций.

Под индивидуальными потребностями понимаются те, которые возникли у педагога или руководителя образовательной организации как следствие особенностей его профессионального развития и карьерного роста, а не как результат общих тенденций развития образования и вызванных этим развитием дефицитов квалификации педагогических кадров. Индивидуальный запрос в программах повышения квалификации и профессиональной переподготовки представлен лишь удовлетворением пожеланий слушателей в части мест, сроков и тематики курсов.

Содержание программ в большей степени ориентировано на популяризацию сложившейся образовательной ситуации и обновление предметных знаний, а не на осмысление и компетентностную проработку новых педагогических целей и задач, понимание педагогами и руководителями образовательных организаций своей новой роли в условиях происходящих преобразований. Профессиональные дефициты педагогов и руководителей образовательных организаций не являются ориентирами при разработке программ, персонифицированные программы повышения квалификации практически отсутствуют. Реализуемые программы дополнительного профессионального образования практически не ориентированы на формирование и развитие soft-компетенций педагогов и руководителей образовательных организаций.

Изменения в содержании программ происходят с запаздыванием по отношению к инновационным потребностям педагогов и руководителей образовательных организаций. При этом обновление программ носит фрагментарный характер, а цикл обновления по своей продолжительности отстает от потребностей быстро развивающейся практики. Новизна программ быстро утрачивается в условиях высокого темпа инновационных изменений, происходящих в образовательной системе Краснодарского края.

Учитывая загруженность и материальное положение педагогов и руководителей образовательных организаций, в анализируемых программах не

в полной мере представлены технологии дистанционного образования, реализуемые подготовленными педагогами-тьюторами на рабочих местах, и технологии демонстрации опыта лучших педагогов и руководителей образовательных организаций Краснодарского края (без отрыва от работы, в форме стажировок, площадок передового опыта, мастерских и мастер-классов со смешанными формами обучения). Отсутствует научно-методическое сопровождение формализации неформальных форм повышения квалификации со стороны специалистов Института.

Слабая степень индивидуализации образовательных программ во многом обусловлена тем, что механизм формирования заказа на повышение квалификации и профессиональную переподготовку не обеспечивает выявления индивидуальных запросов слушателей и в основном ориентирован на удовлетворение массового спроса. Механизм формирования заказа на услуги системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки имеет ряд характеристик, которые являются источником возможных рисков для развития Института.

1.4. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов формирования заказа на услуги дополнительного профессионального образования

Клиентская база Института развития образования сложилась давно и является достаточно стабильной, однако современные запросы потребителей учитываются далеко не всегда. Институт работает с учетом социального запроса, состоящего из информации, которая систематически собирается, анализируется и используется от следующих заказчиков:

- представителей краевых органов управления образованием;
- представителей муниципальных органов управления образованием;
- представителей муниципальных методических служб;
- руководителей образовательных организаций разных типов и видов;
- непосредственных потребителей образовательных услуг (педагогов, специалистов и руководителей образовательных организаций).

Основное влияние на формирование заказа на образовательные услуги имеют работодатели. Анализ существующей практики показывает, что наиболее распространенной моделью формирования механизма заказа на программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки является исполнительская модель, которая минимизирует участие работодателя. Нередко содержание заказа ориентировано не на реальные потребности модернизации образовательной системы края, а на возможности, которыми актуально обладает Институт развития образования.

Такой механизм формирования заказа является исполнительским, так как субъектом, то есть тем органом, который инициирует его формирование, выступает исполнитель образовательных услуг, то есть Институт развития образования. При всех достоинствах этого механизма, у него есть ряд существенных недостатков: минимальное участие работодателей в формировании заказа; случайный подбор работодателей, не позволяющий выявлять всего спектра образовательных запросов работников сферы образования; возможность доминирования профессиональных интересов и потребностей работников Института над потребностями работников отрасли. Существенным недостатком исполнительской модели является исключение работодателей из цепочки формирования заказа, что ведет к искажению представления о потребностях потребителя. Также использование этой модели ведет к увеличению цикла обновления образовательных услуг, так как связи исполнителя с заказчиком ослаблены. Недостатком такого механизма формирования заказа является и то, что в нем отсутствует партнерское взаимодействие между исполнителем и заказчиком. В результате этого не все услуги заказчика выполняются исполнителем качественно. Отсутствует возможность распределения заказа между несколькими исполнителями (например, среди организаций, объединенных в образовательную сеть). Заказы в исполнительской модели передаются исполнителем произвольно, по ситуации. Еще одним недостатком используемых в практике механизмов является то, что формирование заказа происходит на слабой аналитической базе. В Институте до сих пор не сложилась система анализа современной и перспективной ситуации на региональном рынке труда. Ориентация на долгосрочный комплексный прогноз развития кадровой политики Краснодарского края практически отсутствует.

Содержание заказа основывается в большей мере на мнениях разных категорий практиков, чем на результатах аналитической работы. В связи с этим программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки бывают слабо связаны с реальным уровнем квалификации слушателей. Требуется значительное совершенствование методик выявления образовательных запросов и способов взаимодействия исполнителей с заказчиком и потребителем при оформлении самих заказов, в которых определяются конкретные требования к качеству образовательных услуг и их результатам.

1.5. Проблемы взаимодействия муниципальных методических служб и системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров Института

Важным элементом системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки являются муниципальные методические службы, деятельность которых должна быть направлена на изучение и актуа-

цию образовательных потребностей педагогов, организацию взаимодействия с образовательными организациями и учреждениями дополнительного образования, межкурсовое и послекурсовое сопровождение педагогических работников, экспертную оценку результативности освоения дополнительных профессиональных образовательных программ, участие в распространении инновационного опыта подведомственных учреждений.

Анализ сложившейся практики работы муниципальных методических служб края показывает, что большая часть этих задач ими не решается. Фактически не сложились в настоящее время единые краевые механизмы, обеспечивающие распределение исполнения заказов в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Модели разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов и руководителей образовательных организаций пока не созданы. Научно-методическое сопровождение муниципальных методических служб со стороны Института носит несистемный характер, не разработана региональная модель методической системы, ориентированной на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования.

В условиях расширения предложения на образовательные услуги и усиление конкуренции со стороны негосударственных организаций, осуществляющих повышение квалификации и профессиональную переподготовку, становится все более очевидной необходимость появления представительства Института в муниципальных методических службах, которое обеспечит ориентацию потребителя на рынке образовательных услуг и достижение максимального соответствия заказов и предложения его образовательным потребностям.

1.6. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов оценки качества реализуемых программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников образования

Проведенный анализ показал, что основным критерием оценки качества реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки является степень удовлетворенности слушателей результатами обучения. Методы изучения отсроченных результатов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, которые находят свое выражение в изменении образовательной практики школы, в программах практически не представлены.

В Институте широко используются механизмы оценки качества реализуемых программ через организацию обратной связи. Результативность и эффективность программ оценивается по удовлетворенности обучаю-

щихся курсами и их отдельными компонентами. Организация взаимодействия слушателей после завершения обучения происходит по личной инициативе слушателей (по окончании курсов методистом-организатором составляется лист коммуникаций, в котором с согласия самих педагогов указывается необходимая контактная информация); создается банк выпускных работ слушателей курсов, который размещается на сайте института, и к нему могут обращаться как к ресурсу все заинтересованные коллеги; мониторинг результативности и эффективности программ.

Способы выявления результатов включают в себя такие традиционные формы, как зачет, защита курсовой работы (в форме программы, реферата, презентации, творческого отчета и др.). При ориентации целей программ на конкретный практический результат, готовность к решению проблем способом оценки, как правило, выступает разработка конкретного продукта: программы развития образовательной организации, образовательной программы, проекта, который представляется слушателями к защите (либо самостоятельно, либо в составе творческой проектной группы).

В качестве распространенного способа выявления непосредственных результатов обучения используется и анкетирование слушателей курсов, целью которого является оценка уровня удовлетворенности качеством программ (в том числе ее вариативными и инвариантными компонентами). Проведенный анализ показал, что удовлетворенность, «измеряемая» в ходе анкетирования сразу после окончания курсов, представляется обычно завышенной, поскольку смешивается с естественной благодарностью, а практическая ценность полученного образования еще не проверена жизнью. При этом, если практику оценивания непосредственных результатов обучения педагогов и руководителей образовательных организаций можно охарактеризовать как сложившуюся, согласованную с целями прохождения программ, то опыт оценки отсроченных результатов носит фрагментарный характер. В настоящее время не существует целостной системы выявления отсроченных результатов обучения. Более того, в ряде случаев педагоги и руководители образовательных организаций, прошедших курсовую подготовку, полагают, что повышение личного образовательного уровня является единственным результатом обучения.

В настоящее время выявляются по окончанию обучения прежде всего непосредственные результаты освоения образовательных программ. Практически отсутствуют прецеденты сопоставления запросов руководителей образовательных организаций по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки полученным результатам. Практически не анализируется связь непосредственных и отсроченных результатов. Практика отслеживания результатов повышения квалификации педагогов и руководителей образовательных организаций носит фрагментарный характер и осуществляется теми же структурами, которые обеспечивают повышение квалификации.

Особую важность представляет оценка профессионального уровня преподавателей, реализующих программы дополнительного профессионального образования. Обычно внешнюю и внутреннюю оценку профессионального уровня преподавателей сводят к количественным показателям: определяется процентное соотношение преподавателей по наличию ученой степени, ученого звания, наград и почетных званий. Однако количественные показатели оценки не всегда соотносятся с качественными – не всякий заслуженный и имеющий звания преподаватель проводит качественные занятия. Кроме того, к преподавателям системы повышения квалификации профессиональное сообщество предъявляет особые требования: мало быть прекрасным теоретиком, надо иметь хорошие прикладные знания, профессиональный опыт, владеть современными образовательными технологиями, обладать ИКТ-компетенциями, демонстрировать высокую культуру профессионального общения, быть хорошим оратором, владеть актуальной информацией как научной, так и отражающей государственную, в том числе региональную, политику и педагогическую практику.

Таким образом, речь идет о необходимости разработки механизма профессиональной сертификации преподавательского состава. Квалификация профессорско-преподавательского состава является показателем потенциала образовательного учреждения и эффективности процесса обучения. Преподаватели являются главным ресурсом образовательного процесса. Учреждение, реализующее программы дополнительного профессионального образования и входящее в региональное сетевое объединение, должно гарантировать, что преподаватели обладают полноценными знаниями и владеют современной методикой преподавания, необходимыми умениями и опытом для эффективной передачи знаний в рамках образовательного процесса, а также для организации обратной связи.

Очевидно, что результат повышения квалификации связан с изменением педагогической практики слушателя, следовательно, оценивать надо уровень изменений в педагогической деятельности педагога. С одной стороны, это можно выявить в процессе самооценки слушателя – он должен оценить степень «приращения» к прежнему уровню квалификации, но для этого необходимо разработать соответствующий унифицированный инструментарий, которого на сегодняшний день нет. С другой стороны, оценку результата повышения квалификации должен увидеть и работодатель, и профессиональное сообщество – «сняты» ли те проблемы, которые имелись у педагога, изменилась ли его педагогическая практика. Такой результат нельзя отследить сразу по окончании курса, он будет носить пролонгированный характер, но для этого необходимо разработать процедуры мониторинга деятельности педагогических работников.

1.7. Проблемный анализ стратегических оснований жизнедеятельности Института и его внутренней среды

Большинство обозначенных проблем в деятельности Института обусловлены отсутствием четко обозначенных стратегических целей и ценностей организации. Так, например, недостаточно четко сформулирована миссия Института, нигде не задекларированы основные ценности и философия деятельности. В отсутствие таких ориентиров Институт не является субъектом стратегического планирования, т.е. не выполняет свою основную функцию «регионального оператора», обеспечивающего сопровождение и оценку качества региональных проектов и программ. По существу, он является подразделением регионального министерства с функциями, несвойственными Институту развития образования. При таком положении дел Институт не является субъектом стратегии, не выступает полноправным инициатором развития региональной системы образования, не является организацией-экспертом по сложным перспективным проблемам.

В связи с этим не в полной мере используются конкурентные преимущества Института (большой опыт в организации и сопровождении публичных мероприятий, наличие государственного задания и полномочий по научно-методическому сопровождению региональной системы образования, статус государственного учреждения).

Большой потенциал заложен в возможностях выполнения официальных функций организатора и оператора конкурсов профессионального мастерства, а также руководства системой формирования и развития сети инновационных площадок. По этим направлениям необходим серьезный пересмотр как моделей деятельности, так и механизма подбора специалистов и экспертов, определяющих, в конечном счете, качество мероприятий.

Отсутствие собственной стратегии не позволяет Институту создать стандарты качества дополнительного профессионального образования, внутренние стандарты оценки деятельности, которые могли бы позволить создать действенную систему внутреннего экспертного аудита реализуемых им процессов. Незрелая корпоративная культура ведет зачастую к некачественному исполнению должностных обязанностей, а несовершенная система внутренних коммуникаций, документооборота и «старение» педагогического коллектива не позволяют быстро и адекватно реагировать на вызовы современной ситуации, а также выработать адекватную стратегию продвижения услуг Института в целом на рынке образования.

Отсутствие собственной стратегии и системы ценностей также затрудняет выстраивание понятной организационной культуры, которая бы определяла принципы построения организационной структуры Института, основные организационные единицы и связи между ними, задавала рамки стимулирования профессионального и карьерного роста сотрудников. Недо-

статочный научный и методический потенциал кафедр влечет за собой хроническую неравномерность привлечения сотрудников к участию в проектах различного уровня: сложные задания, связанные именно с развитием системы, выполняют немногие сотрудники, а большинство ограничиваются лишь участием в курсовых мероприятиях. Во многом это обусловлено отсутствием системы стимулирования профессионального и карьерного роста сотрудников Института, слабой мотивацией профессорско-преподавательского состава к стратегическому планированию, а также к научной и инновационной работе.

Назрела острая необходимость в более жесткой кадровой политике администрации (соблюдение квалификационных требований, равномерная нагрузка на сотрудников, пересмотр системы мотивации). В то же время следует обратить внимание на возможности профессионального развития, участия Института в значимых отечественных и зарубежных культурно-образовательных программах, а также разработать (усовершенствовать) корпоративную систему повышения квалификации и аттестации специалистов.

1.8. Проблемный анализ обеспечивающей системы Института

Несмотря на довольно острую конкуренцию со стороны государственных, муниципальных и негосударственных организаций, занимающихся вопросами повышения квалификации, организация маркетинговой деятельности до сих пор не является приоритетным направлением процесса решения задачи Института по поиску своих потребителей. Противоречия и проблематика рынка образовательных организаций могут быть устранены путем разработки специальной системы управления продвижением услуг на рынке.

С этой проблемой связана и другая – вследствие отсутствия маркетинговой стратегии отсутствует и система обновления предлагаемых к реализации программ, потому что сотрудники Института не подготовлены к такому обновлению. В динамичных изменяющихся условиях современного рынка образовательных услуг Институт нуждается в разработке комплексных программ развития инновационного потенциала его сотрудников.

В значительной степени на формирование рынка образовательных услуг оказывает совсем недавно появившееся направление – дистанционное обучение. Оно позволяет сделать услуги качественного образования более доступным и открывает новые перспективы, как для потребителей, так и организаторов услуг. Неповоротливость в организации дистанционного образования ведет к потере контингента слушателей и дальнейшей утрате позиций лидера и мотиватора развития. Сложилась ситуация, когда разработка или приобретение солидной платформы (с одновременной подготовкой профессорско-преподавательского состава для работы на этой

платформе), на которой можно строить дистанционное образование, становится для Института развития образования Краснодарского края просто жизненно необходимым.

Еще одним серьезным недостатком является бумажный документооборот, отнимающий много времени и ресурсов. Вместо того, чтобы совершенствовать программы, уделять должное время своему развитию, сотрудники Института заняты нетворческой бумажной работой, в ходе которой утрачивается основной смысл деятельности. Назрела острая необходимость во внедрении электронного документооборота (по принципу «однократного ввода данных»).

В течение долгого времени руководством Института не уделялось должного внимания переоснащению материально-технической базы, обновлению учебных аудиторий, рабочих кабинетов. Во многих школах применяется учебное и лабораторное оборудование, которого в Институте еще нет, и его сотрудники не умеют пользоваться таким оборудованием. При этом если Институт претендует на звание лидера в системе образования, то его обновление должно идти быстрее всех других организаций.

Организационно-техническое оснащение системы управления является одним из существенных условий повышения качества управления и снижения затрат, связанных с ним. Управление современной организацией может быть достаточно эффективным только при условии оснащения его разнообразной организационной техникой и подготовленными работать на ней кадрами. Множественность связей между различными элементами системы образования определяет необходимость оперативных контактов между ними, выбора наиболее рациональных направлений и форм связи и оснащения их эффективной техникой и методикой. Сложность принимаемых в процессе управления решений требует их многовариантной разработки и выбора наиболее эффективной модели.

Ввиду большого количества решаемых задач назрела необходимость в оптимизации обеспечивающей системы управления Институтом с широким применением информационно-управленческих технологий (как сберегающих, рационализирующих, так и творческих).

Техническое оснащение процессов управления требует значительных капитальных вложений и вносит существенные изменения в содержание управленческого труда, предъявляя дополнительные требования к подготовке руководителей разных рангов и специалистов. Само наличие даже значительного количества техники не может в полной мере характеризовать реальный уровень технической оснащенности управления. В связи с этим назрела необходимость и в пересмотре имеющихся в настоящий момент номенклатуры, качества и объема ресурсов, а также общих принципов построения структур Института, служб, организационных единиц, занимающихся обеспечением.

Важной особенностью любой организации системы повышения квалификации является наличие сильных кадров, обладающих не только высокой методической, но и научной репутацией. Однако на данный момент в Институте отсутствует система поддержки (стимулирования) публикационной активности профессорско-преподавательского состава Института в изданиях базы РИНЦ, ведущих журналах ВАК МНиВО РФ, Scopus, Web of Science, до сих пор не сложилась система корпоративного повышения квалификации сотрудников, а методические и научные публикации не поощряются ни морально, ни материально.

1.9. Проблемный анализ состояния образовательного сообщества Института

В связи с усилением «внешних вызовов» по отношению к системе образования (связанных, например, с повышением его качества и доступности, новыми требованиями к социализации и развитию обучающихся) в педагогической среде все чаще поднимается вопрос об использовании внутренних ресурсов региональных (муниципальных) систем образования для решения актуальных задач обучения, воспитания и развития обучающихся. В качестве одного из таких внутренних ресурсов видятся объединения профессиональных специалистов (сообщества), способных обсуждать, предлагать, находить решения этих самых актуальных и новых задач с учетом территориальной специфики. Такие команды участвуют в «запуске» и реализации инновационных образовательных проектов, которые, в свою очередь, выступают инструментами повышения качества образования обучающихся и одновременно – профессиональной компетентности специалистов.

Одной из проблем Института является разобщенность его сотрудников и подразделений вследствие отсутствия единых ценностей и стратегических целей. Этим объясняется частая рассогласованность действий, отсутствие профессиональных контактов между кафедрами и отделами, низкая ответственность сотрудников при выполнении заданий, низкая инновационная мобильность. Это не позволяет Институту стать организатором больших внешних сетевых сообществ.

Современные условия образовательной деятельности характеризуются высокой степенью интеграции различных структур и организаций. Школы, институты, детские сады включены в большое количество формальных и неформальных объединений на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Социально-педагогические сообщества – особая форма организации очного и дистанционного взаимодействия. Участие в них позволяет специалистам, находящимся в разных регионах страны и за ее пределами, обме-

ниваться опытом, решать разнообразные вопросы, реализовывать свой потенциал, расширять свои знания. Сетевое сообщество позволяет каждому участнику самостоятельно выбрать индивидуальную траекторию роста, а взаимодействие с коллегами становится крайне важным для профессионального саморазвития. Именно педагогические сообщества, представляющие собой качественно новую форму взаимодействия участников процесса, позволяют оперативно найти нужную информацию, получить своевременную консультацию у разных специалистов.

Основное преимущество самоорганизации связано с поддержкой «Точек роста» как наиболее адекватного механизма инновационного развития участников сообщества, а недостаток заключается в больших временных затратах, которые не гарантируют нахождение эффективных решений; в возможном определении недостаточно актуальных вопросов для других субъектов системы образования региона (муниципалитета). Поэтому значимым представляется согласование точек зрения, мнений, подходов не только «по горизонтали», но и «по вертикали». Например, Институт развития образования может выступать координатором сообщества инновационных образовательных организаций, муниципальная (городская) методическая служба – координатором сообщества районных методических служб, совет сетевой организации – координатором сети городских методических сообществ и т.д. Подобная координация, поддержка обеспечивают:

- совместное определение стратегических инновационных проектов и объединение усилий по согласованию планов и программ;
- оптимизацию принятия решений и эффективное распределение ресурсов;
- разработку и реализацию единых правил деятельности для всех участников сообщества, системы мотивации и ответственности;
- инициирование создания (при необходимости) новых направлений для решения актуальных проблем и задач в рамках сообщества;
- применение единой системы планирования и отчетности; централизованное принятие наиболее важных решений, регламентация «входа и выхода» в сообщество;
- реализацию ряда технических функций (обработка данных мониторинга полученных результатов, публикация результатов, ведение сайта, наполнение базы данных и т. д.);
- материальную и моральную поддержку участников педагогического сообщества – в большей степени командную, чем индивидуальную;
- оценку эффективности деятельности сообщества;
- организацию повышения квалификации участников сообщества и решение других важных задач.

При этом в практике зачастую наблюдается слабая связь между учителями в рамках одной школы, слабое взаимодействие педагогов внутри и за пределами муниципальных образований, рассогласованность интересов

педагогических и руководящих работников, отсутствие регулярных профессиональных контактов между образовательными организациями и отдельными их сотрудниками.

Выход видится в организации сообществ педагогических работников разного уровня и направленности, которые готовы оперативно (в том числе с использованием возможностей Интернета) создавать, проектировать варианты решений, «выращивать» новый опыт и предлагать его для использования другим субъектам. При этом творческие педагоги и лучшие образовательные организации могут расширить свой потенциал, реализовать возможности, участвовать в совместных проектах, взаимодействуя с десятками тысяч коллег системы образования, преодолевая определенную разобщенность субъектов образовательных отношений.

К сожалению, Институт сегодня недостаточно поддерживает продуктивную связь со сложившимися сообществами (например, Ассоциацией директоров школ Краснодарского края), а также сам не является организатором таких сообществ, в рамках которых возможно решение насущных проблем развития образовательных систем и повышения квалификации. В этой связи перед ним стоит серьезная задача анализа существующих общественных организаций и сетевых сообществ регионального и федерального уровня, включения в деятельность этих сообществ, а также создания новых продуктивных форм взаимодействия образовательных организаций разного уровня и направленности. Все это может быть осуществимо только при условии создания сильной и привлекательной корпоративной культуры самого Института.

1.10. Проблемный анализ управляющей системы Института

Институт развития образования, декларируемый как лидер инноваций в образовании Краснодарского края, должен отвечать всем требованиям инновационности, в том числе и в области построения собственного управления. Одна из насущнейших задач управления инновационным процессом – тщательное отслеживание, анализ, оценка нововведений.

Изменение содержания деятельности Института, продиктованное современными вызовами, влечет за собой изменение его управляющей системы, которое должно обеспечить высокую инновационную готовность в управлении через:

- гибкие структуры управления;
- наличие горизонтальных структур;
- прогнозирование цепочки (планирование в долгосрочной перспективе последовательности) новшеств.

В то же время существуют факторы, затрудняющие широкое использование нововведений во внутриинститутском управлении:

- множественность объектов, режим существования и развития которых может быть нарушен в результате вносимых изменений;
- психологические барьеры неприятия нововведения сотрудниками, обусловленный отсутствием его «присвоения» в виде осознания авторства или соавторства;
- разная степень подготовленности структурных подразделений Института к инновационной деятельности;
- необходимость согласования многих аспектов этой деятельности с органами управления образованием, от чего зависит как сам инновационный процесс, так и его результативность.

На данный момент Институт проходит период перестройки, связанный со сменой руководителя, поэтому кардинально пересматриваются основные управленческие функции (планирования, организации, руководства, контроля), которые за несколько предыдущих лет были сильно рассогласованы, исполнялись нерегулярно, вследствие чего управляющая система утратила свою эффективность. Многие важные процессы (обновление содержания программ, аттестация кадров, организация документооборота и т.д.) запускаются формально и должным образом не контролируются, нарушена, а иногда отсутствует обратная связь от исполнителей. Сложившаяся организационная культура Института не позволяет в полной мере использовать синергетический эффект совместной деятельности сотрудников.

В результате исследования системы управления Института было выявлено, что его управленческая деятельность традиционно осуществлялась посредством административного управления. Такие формы, как общественное и коллективное управление, носят в основном номинальный характер, что снижает эффективность управления большим учреждением. Существует проблема неготовности коллектива и общественности принять на себя управленческий функционал, а также отсутствия устойчивой связи между звеньями управления.

Руководству Института предстоит серьезная работа по выстраиванию структуры управления, формированию новой организационной культуры, налаживанию системы документооборота и обратной связи с сотрудниками и подразделениями. Необходим пересмотр деятельности постоянно действующих органов управления (ученый совет, ректорат и т.д.). Представляется необходимой и определенной работа, направленная на обновление кадрового состава. Все эти действия могут быть эффективными только при системно-целевом управлении с широким включением в процессы разработки и реализации планов развития всего коллектива ИРО.

Непосредственному совершенствованию, в связи с этим, должны быть подвергнуты следующие направления:

1. Совершенствование деятельности Института – уточнение задач нынешней деятельности, повышение ее эффективности, прогнозирование деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.
2. Совершенствование средств и способов управления.
3. Совершенствование организационной структуры, где существенным является ее изменение в сторону большей мотивированности и эффективности, использование более гибких структурных решений, уточнения вопросов разделения труда и полномочий, совершенствования коммуникаций, улучшение делегирования полномочий.
4. Улучшение атмосферы внутри Института, особенно по части гласности, мотивированности работы, человеческих отношений, доверия, терпимого, конструктивного отношения к критике.
5. Совершенствование форм сотрудничества между руководящими работниками Института, между отдельными работниками и группами, между структурными подразделениями.

РАЗДЕЛ 2.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА НА 2021-2024 гг.

2.1. Концепция развития

Образ желаемого будущего состояния Института развития образования

Образ желаемого будущего состояния представляет собой совокупность идентификационных функциональных характеристик Института. Он ориентирован на современные тенденции развития российского общества, на ключевые тренды образования взрослых и современные направления развития образовательных систем.

Институт развития образования Краснодарского края к 2024 году должен стать пространством профессионально-общественной поддержки и карьерного роста педагогов и руководителей образовательных организаций Краснодарского края, обеспечить полноту удовлетворения образовательных, информационных, методических потребностей педагогических и административных работников образовательных организаций. Институт должен стать конкурентоспособной организацией с устойчивым позитивным имиджем у заказчиков и потребителей, центром инноватики, обеспечивающим поиск, оценку и поддержку нововведений в системе образования Краснодарского края, «региональным оператором» качества краевых проектов и программ.

Миссия Института развития образования

Миссия Института состоит в концентрации, творческом развитии и трансфере инновационных идей, моделей и технологий, поддержке высоких стандартов образования, обеспечивающих максимальный вклад в формирование кадрового потенциала образовательной системы Краснодарского края, ее непрерывное опережающее развитие и конкурентоспособность.

Мы задаем педагогам и руководителям образовательных организаций ориентиры и смыслы профессионального развития, помогаем реализовать их устремления и творческий потенциал в деле обучения и воспитания граждан Российской Федерации.

Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Института развития образования Краснодарского края, подчеркивая его важнейшую роль в системе образования. Педагогические и руководящие работники, их профессиональные потребности и мечты есть основа всей деятельности Института как организации.

Осуществление нашего стремления занять лидирующую позицию среди всех образовательных организаций, находящихся на территории

Краснодарского края, возможно только командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Высокая квалификация и профессиональное творчество наших сотрудников являются залогом успеха всех начинаний.

Наши ценности определяют наше поведение, задают ориентиры в решении профессиональных задач. Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я лидер в своей профессиональной области.

Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг.

Я честен с собой, коллегами и руководителем.

Я постоянно совершенствую себя, наш Институт и наше образование.

Мы команда, сила которой заключается в ее сплоченности.

Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.

Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов развития образовательных организаций и их работников.

Мы хотим удивлять и радовать педагогов высоким качеством методического сопровождения их деятельности.

Предмет стратегического развития Института

Предметом стратегического развития Института является его ресурсно-образовательная среда, представляющая собой совокупность явлений и объектов, обеспечивающих полноту реализации качества профессионального развития педагогов.

Основные компоненты ресурсно-образовательной среды Института

Ресурсно-образовательную среду Института составляют организационно-структурный, организационно-методический, содержательно-методический, проектно-технологический, инновационно-исследовательский, информационно-маркетинговый компоненты.

Организационно-структурный компонент среды Института:

- структуры и структурные подразделения Института, осуществляющие деятельность по повышению квалификации и профессиональной переподготовке по утвержденным образовательным программам, работающие на конкурентной основе;
- структуры Института, занимающиеся проблемами нормативно-правового обеспечения, финансирования, лицензирования деятельности по повышению квалификации и профессиональной переподготовке;
- структуры Института, занимающиеся проблемами изучения образовательных запросов на повышение квалификации и профессиональную переподготовку, оформлением образовательных заказов, экспертизой модульных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, оценкой качества их реализации со стороны заказчиков и непосредственных потребителей;

- информационно-методические и научно-методические центры, центры развития образования, центры оценки качества образования и прочие структуры, обладающие потенциалом, необходимым для повышения квалификации работников образования;
- муниципальные методические службы сопровождения и методические предметные объединения;
- научные учреждения и учреждения высшего профессионального образования (в том числе имеющие факультеты повышения квалификации), имеющие с Институтом развития образования договоры на организацию сетевого взаимодействия;
- центры образования и школы со статусом краевой инновационной площадки, площадки передового педагогического опыта, базовые школы, в которых проводятся различные мероприятия, связанные с повышением квалификации работников образования;
- педагогические сообщества и организации, участвующие в той или иной мере в организации повышения квалификации работников образования.

Организационно-методический компонент среды Института:

- обеспечение разнообразных форм организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (очные, заочные, очно-заочные, дистанционные);
- обеспечение разнообразных форм обучения в процессе профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников образования (курсовая подготовка (долгосрочные, сессионные, среднесрочные и краткосрочные, стационарные, выездные курсы ПК); тематические и проблемные семинары; научно-практические конференции, образовательные форумы, мастер-классы, педагогические марафоны, круглые столы, тренинги; возможность работы по индивидуальному образовательному плану и графику; тьюториалы и тьюторское сопровождение в межкурсовой период; стажировки различных видов и направленностей).

Содержательно-методический компонент среды Института:

- модульные целевые образовательные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации (для руководящих кадров системы общего образования, школьных управленческих и проектно-исследовательских команд, педагогов-предметников, квалификационных и возрастных категорий работников образования и др.);
- учебные, дидактические, методические материалы и пособия для системы дополнительного профессионального педагогического образования на разных носителях;
- материалы по развитию профессиональных компетентностей работников образования, их управленческой и педагогической культуры, диссеминации инновационного опыта педагогических работников, краевых конкурсов педагогического мастерства и др.

Проектно-технологический компонент среды Института:

- наличие возможностей по обучению, отработке и внедрению в практику повышения квалификации современных управленческих, образовательных и информационно-коммуникационных технологий;
- условия для инициирования подразделениями Института проектной деятельности в соответствии с запросами краевой системы образования и поддержка проектного движения как внутри Института, так и во внешней среде;
- реализация проектного подхода к решению задач Института;
- тиражируемый опыт программно-проектной деятельности педагогов, управленческих команд и педагогических коллективов, в том числе в сфере социально-педагогического проектирования.

Инновационно-исследовательский компонент среды Института:

- система планирования, организации и контроля научно-исследовательской и инновационной деятельности в Институте;
- наличие возможностей для публикации и коллективного обсуждения результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- система поддержки инновационного поиска и диссеминации его результатов в системе образования Краснодарского края;
- наличие в Институте центров превосходства и условий для их развития;
- наличие развитой сети разноуровневых краевых инновационных площадок и площадок передового педагогического опыта;
- наличие развитой сети сетевых сообществ.

Информационно-маркетинговый компонент среды Института:

- наличие информационно-образовательных банков данных для реализации модульных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- наличие информационно-рекламно-маркетинговой службы в сфере образовательных услуг по повышению квалификации и профессиональной переподготовке;
- наличие эффективно работающих сетевых педагогических сообществ.

Основные подходы и принципы стратегического развития Института

Стратегическое развитие Института представляет собой позитивную, устойчивую и динамичную диверсификацию его деятельности, которое не может быть достигнуто простым увеличением ресурсного обеспечения. Стратегическое развитие Института обеспечивается:

- построением и реализацией активной кадровой политики, направленной на обновление и развитие коллектива Института;
- концентрацией ресурсов на направлениях, приоритетных для образовательной системы Краснодарского края;
- формированием конкурентного бренда Института;
- освоением перспективных ниш в образовательном пространстве РФ;

– созданием и продвижением оригинальных образовательных продуктов.

Стратегическое развитие Института достигается путем комплексной реализации проектов и программ, которые имеют единую ресурсную и результативную связь, а также объединены ключевыми событиями в рамках целевого образа его нового качественного состояния.

Стратегическое развитие должно обеспечить сохранение государственной и общественной оценки Института как непрерывно развивающейся организации дополнительного профессионального образования с современным эффективным менеджментом, устойчивыми позициями координатора опережающего развития системы образования Краснодарского края, обеспечивающего концентрацию и трансфер передовых педагогических идей, моделей, технологий, предоставляющего конкурентоспособные образовательные услуги и работы.

Ценности и организационная культура Института

В Институте развития образования должны быть представлены четыре вида организационной культуры: сотрудничество, творчество, здоровая конкуренция и контроль. Выступая как конкурирующие ценности, они должны обеспечить стратегическое развитие Института.

Контроль (модель «делай правильно») за выполнением всех функций приведет к последовательным поступательным изменениям, которые лягут в основу долгосрочного развития Института и позволят выстроить последовательные отношения с учредителем.

Сотрудничество (модель «делай вместе») позволит регулировать как внутреннее управление кадровыми ресурсами (реальные эффективные контракты), так и внешнее позиционирование организации, привлечь на основе заключенных соглашений социальных партнеров краевого и федерального уровней системы общего, дополнительного, среднего профессионального образования, высшей школы, реального сектора экономики.

Здоровая конкуренция (модель «делай быстро и хорошо») внутри системы, использование всех конкурентных преимуществ позволит позиционировать Институт как активного участника российского и международного рынка дополнительного профессионального образования, обеспечит развитие региональной системы образования.

Приоритетной является позиция творчества (модель «делайте первыми»): Институт должен выступать инициатором и координатором развития инновационного образовательного кластера, создать и сопровождать институт педагога-новатора, движение творческих педагогов, обеспечиваемое самым качеством регионального образования и прорыв в развитии системы образования Краснодарского края.

В дальнейшем организационные культуры сотрудничества и творчества станут доминирующими, обеспечивая условия и возможности для самореализации и раскрытия таланта каждого педагога. Вся политика разви-

тия Института должна быть построена вокруг педагога, разработана ради достижения нового качества образования.

Инвариантная часть стратегического развития Института

Стратегическое развитие Института призвано обеспечить обязательное сохранение следующих ключевых характеристик, соответствующих современным требованиям государства, предъявляемым к системе дополнительного профессионального педагогического образования:

- наличие в Институте механизмов формирования социально-профессионального заказа на повышение квалификации, исходя из образовательных запросов потребителей образовательных услуг по повышению квалификации;
- наличие механизмов совершенствования образовательных запросов потребителей через развитие потребностно-мотивационной сферы работников образования;
- возможность использования широкого спектра модулей образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для всех видов целевых групп, их систематизации и организации предъявления потребителям;
- наличие механизмов обеспечения гибкости и разнообразия форм освоения образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- возможность обеспечения государственно-общественной экспертизы качества модулей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- возможность сетевой распределенности предоставления услуг для обеспечения накопительного характера реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- возможность обеспечения эффективного сопровождения проектной деятельности работников и команд в рамках системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- наличие в Институте стимулирующих механизмов по эффективному использованию потенциала инновационных школ и лучших педагогов, и руководителей образовательных организаций для предоставления качественных образовательных услуг в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки на конкурентной основе;
- возможность организации в рамках освоения программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки стажировок на базе инновационных образовательных организаций;
- наличие системы мониторинга социального образовательного запроса и качества исполнения заказа на образовательные услуги в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

2.2. Направления стратегического развития Института на 2021-2024 гг.

Основные ориентиры при определении содержания направлений стратегического развития Института:

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642);
- Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года (Приложение к Закону Краснодарского края «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года»);
- Государственная программа Краснодарского края «Развитие образования» (утв. постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 5 октября 2015 г. № 939).

Направление 1. Реализация современной интегрированной модели системы повышения квалификации и профессиональной подготовки педагогических кадров

Ключевое событие 1

Обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте поддержки регионального проекта «Современная школа», задачи № 7 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Обеспечение системы образования Краснодарского края высококвалифицированными кадрами, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию», а также целями 2б: Общее образование - качественная, доступная, практикоориентированная система образования, обеспеченная дифференцированной высокотехнологичной сетью образовательных организаций и 2г: Дополнительное образование - доступная, качественная, индивидуализированная система образования, удовлетворяющая потребности жителей и гостей края в непрерывном образовании, развивающая интеллектуальный, творческий и предпринимательский потенциал детей и молодежи как основу конкурентоспособности региона Флагманского проекта «Кластер социальных и креативных индустрий» и требований профессиональных стандартов

Цель: обновить содержание и формы повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований профессиональных стандартов.

Задачи:

- обновить содержание и формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в соответствии с современными государственными требованиями, актуальным заказом работодателей, результатами мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников (ориентация программ на целостность, деятельностный подход, индивидуальные образовательные потребности слушателей, модульность, вариативность, гибкость, мобильность, практико-ориентированность);
- разработать и реализовать программы дополнительного профессионального образования, направленные на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников;
- определить профессиональные дефициты педагогических и руководящих работников образовательных организаций и осуществить переход на персонифицированные программы повышения квалификации;
- обновить систему электронного и дистанционного обучения, обеспечивающего доступность и качество современных форм повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- разработать и внедрить систему обучения по индивидуальным образовательным маршрутам слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- усилить роль стажировок для слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки на базе краевых образовательных организаций;
- интегрировать технологии наставничества в образовательный процесс Института.

Ожидаемые результаты:

- обновлено содержание дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки на основе результатов мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников, государственных требований, заказа работодателей;
- разработаны и включены в образовательный процесс Института программы дополнительного профессионального образования, направленные на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников;
- увеличена доля персонифицированных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- обновлены формы реализации повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

- увеличена доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемых с применением электронного образования и дистанционных образовательных технологий, включая телекоммуникационные;
- обновлено программно-методическое обеспечение повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- разработаны и внедрены в образовательный процесс индивидуальные образовательные маршруты слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- включены неформальные формы повышения квалификации в образовательный процесс Института;
- увеличена доля применения технологий наставничества в образовательном процессе Института.

Ключевое событие № 2

Разработка и внедрение эффективной системы выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги в соответствии с целью Ц-14.2г. (Дополнительное образование - доступная, качественная, индивидуализированная система образования, удовлетворяющая потребности жителей и гостей края в непрерывном образовании, развивающая интеллектуальный, творческий и предпринимательский потенциал детей и молодежи как основу конкурентоспособности региона) Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, задачей № 2 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Развитие современных механизмов, содержания и технологий дошкольного, общего и дополнительного образования», а также целью 2а: Дошкольное образование - доступная система всестороннего развития детей, формирующая задатки технологических лидеров будущего Флагманского проекта «Кластер социальных и креативных индустрий»

Цель: разработать и внедрить эффективную систему выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги.

Задачи:

- разработать и внедрить эффективные механизмы (исполнительский, партнерский, тьюторский) выявления запроса на образовательные услуги для формирования заказа;
- разработать и внедрить эффективные алгоритмы деятельности по выявлению запроса, формированию, исполнению и оценке качества реализации заказа на образовательные услуги;
- разработать и внедрить эффективные формы и методы выявления запроса, формирования, исполнения и оценки качества реализации заказа на образовательные услуги;

- разработать и внедрить эффективные механизмы взаимодействия Института и субъектов образовательной деятельности в предкурсовой, курсовой, послекурсовой периоды;
- разработать комплексный прогноз развития кадровой политики региона на основе анализа современной и перспективной ситуации на региональном рынке труда.

Ожидаемые результаты:

- определены эффективные механизмы выявления запроса на образовательные услуги для формирования заказа;
- определены эффективные алгоритмы деятельности по выявлению запроса, формированию, исполнению и оценке качества реализации заказа на образовательные услуги;
- внедрены в образовательный процесс Института эффективные формы и методы выявления запроса, формирования, исполнения и оценки качества реализации заказа на образовательные услуги;
- установлены эффективные механизмы взаимодействия Института и субъектов образовательной деятельности в предкурсовой, курсовой, послекурсовой периоды;
- разработан комплексный прогноз развития кадровой политики региона на основе анализа современной и перспективной ситуации на региональном рынке труда.

Направление 2. Развитие информационной образовательной среды (ИОС) Института, обеспечивающей качественное программно-информационное сопровождение ПК и ПП

Ключевое событие 1

Разработка интернет-ресурса «Институт развития образования. Система ПК и ПП» в рамках поддержки регионального проекта «Цифровая образовательная среда» и в соответствии с целью Ц-14.26 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года

Цель: построение в Институте эффективной системы программно-информационного сопровождения программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Задачи:

- разработать структурно-функциональную модель интернет-ресурса «Институт развития образования. Система ПК и ПП»;
- разработать программную платформу интернет-ресурса;
- осуществить настройку и тестирование программной платформы;
- внедрить программную платформу в образовательный процесс Института.

Ожидаемый результат: расширение возможностей Института по программно-информационному сопровождению программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Ключевое событие 2

Разработка и внедрение комплексной системы методического, информационного и организационного сопровождения дистанционного обучения в образовательных организациях Краснодарского края в рамках поддержки регионального проекта «Цифровая образовательная среда» и в соответствии с целью Ц-14.2б Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, а также задачей № 1 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Развитие сети и инфраструктуры образовательных организаций, обеспечивающих доступ населения Краснодарского края к качественным услугам дошкольного, общего образования и дополнительного образования детей»)

Цель: концентрация на программной платформе Института ресурсов и возможностей, необходимых образовательным организациям Краснодарского края для организации дистанционного образования.

Задачи:

- разработка механизма использования аппаратных мощностей Института образовательными организациями Краснодарского края для дистанционного образования;
- разработка и реализация эффективных моделей методического, технологического и информационного сопровождения образовательных организаций при использовании ими дистанционного образования.

Ожидаемые результаты:

- превращение Института в центр, аккумулирующий опыт организации дистанционного образования;
- подготовка условий для трансляции передового опыта организации дистанционного образования в образовательные организации Краснодарского края.

Ключевое событие 3

Расширение спектра электронных услуг библиотеки-медиатеки Института через расширение подписки на внешние информационно-справочные ресурсы и внедрения новых информационных сервисов в рамках поддержки регионального проекта «Цифровая образовательная среда» и в соответствии с целью Ц-14.2б Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года

Цель: обеспечение эффективного доступа педагогов Краснодарского края к российским и международным информационным ресурсам при помощи библиотеки-медиотеки Института.

Задачи:

- формирование тематических каталогов;
- подписка на электронные информационно-справочные ресурсы;
- структурирование информационных ресурсов по тематическим направлениям работы кафедр, реализуемых программ, выполняемых проектов и др.

Ожидаемые результаты:

- превращение библиотеки-медиатеки Института в эффективный центр доступа к актуальной научно-методической и научно-педагогической информации;
- расширение спектра консультативных информационно-библиографических услуг;
- создана библиотека цифровых тематических коллекций.

Ключевое событие 4

Создание материально-технической базы для развития информационной образовательной среды Института в рамках поддержки регионального проекта «Цифровая образовательная среда» и в соответствии с целью Ц-14.2б Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года

Цель: повышение качества условий для развития информационной образовательной среды Института.

Задачи:

- обновление материально-технического оснащения компьютерной базы библиотеки-медиатеки;
- материально-техническое обновление учебных аудиторий;
- обновление серверного оборудования Института.

Ожидаемый результат: созданы качественные условия для развития информационной образовательной среды Института.

Направление 3. Институт – центр научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных методических систем и муниципальных (территориальных) методических служб

Ключевое событие 1

Разработка региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированной на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования в рамках поддержки регионального проекта «Современная школа»

Цель: разработка оснований региональной концепции развития методической службы.

Задачи:

- разработать региональную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированную на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования;
- расширить региональную программу развития и поддержки школьных методических объединений.

Ожидаемые результаты:

- разработана региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;
- разработана региональная программа развития и поддержки школьных методических объединений.

Ключевое событие 2

Научно-методическое сопровождение непрерывного развития муниципальных (территориальных) методических служб в рамках поддержки регионального проекта «Современная школа» и задач № 10 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Развитие науки через выполнение региональных научно-технических и инновационных программ и проектов, а также повышение качества кадрового потенциала науки и мобильности научно-педагогических кадров»

Цель: разработка и реализация научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных (территориальных) методических служб.

Задачи:

- разработать механизмы развития потенциала муниципальных методических служб;
- расширить сеть ресурсных центров общего образования, созданных на базе муниципальных методических служб;
- расширить межмуниципальные сетевые сообщества, обеспечивающие возможность повышения профессионального мастерства педагогических кадров в едином научно-методическом пространстве региона;
- разработать и совершенствовать региональный мониторинг эффективности методических систем (методической работы) муниципалитетов.

Ожидаемые результаты:

- созданы организационные и научно-методические условия для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов, методистов и руководителей территориальных методических служб;

- развивается кластер муниципальных методических служб, имеющих статус краевой инновационной площадки или статус регионального ресурсного центра общего образования;
- сформировано региональное сообщество руководящих и педагогических работников системы образования, участвующих в деятельности профессиональных сетевых сообществ и ресурсных центров;
- развернута практика поддержки муниципальных методических служб с недостаточно реализованным методическим потенциалом.

Направление 4. Институт – оператор региональной сети передовых управленческих и педагогических практик, центр разработки и развития инноваций в образовании Краснодарского края

Ключевое событие 1

Развитие региональной инфраструктуры передовых практик и инновационной деятельности образовательных организаций в рамках поддержки регионального проекта «Современная школа», в соответствии с целью Ц-14.26 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, а также задачей № 10 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Развитие науки через выполнение региональных научно-технических и инновационных программ и проектов, а также повышение качества кадрового потенциала науки и мобильности научно-педагогических кадров»

Цель: усовершенствовать систему научно-методического сопровождения разработки педагогических новшеств.

Задачи:

- вовлечение организаций региональной системы образования в инновационную деятельность на международном, федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях;
- обеспечение информационно-организационного и научно-методического сопровождения инновационных проектов и программ; поддержка передовых управленческих и методических практик;
- продвижение инновационного опыта, передовых управленческих и методических практик КСО в общероссийском образовательном пространстве.

Ожидаемые результаты:

- построена модель развитой инфраструктуры передовых практик и инновационной деятельности региональной системы образования;
- сформировано региональное экспертное сообщество профессионалов в области образовательных инноваций, включающее представителей общего, среднего профессионального, высшего, дополнительного и дополнительного профессионального образования;

- развернута практика поддержки деятельности федеральных и международных инновационных площадок на базе образовательных организаций края;
- организовано участие Института в конкурсах на получение грантов для реализации проектов в сфере образования;
- апробирована и внедрена система эффективных цифровых решений в области виртуальной поддержки инновационной активности образовательных организаций края;
- внедрена практика популяризации лучших управленческих и педагогических практик средствами цифровой образовательной среды Института;
- специалисты и преподаватели Института включены в реализацию общероссийских, межрегиональных и межведомственных проектов;
- обобщен инновационный опыт управленческих и методических практик краевой системы образования;
- накоплен опыт реализации федеральных грантов и участия в федеральных инновационных проектах;
- создана эффективная система непрерывного сопровождения инновационных проектов (менторинг, наставничество, тьюториал);
- апробирована перспективная форма развития инновационной многоуровневой инфраструктуры краевой системы образования на основе кластерного подхода;
- интегрирован инновационный опыт краевой системы образования с опытом других регионов Российской Федерации;
- реализована институциональная схема партнерства с международными организациями и зарубежными партнерами, обеспечивающая построение открытого научно-образовательного пространства.

Ключевое событие 2

Поиск и разработка эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов в рамках поддержки регионального проекта «Современная школа» и в соответствии с целью Ц-14.2б Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, а также задачей № 10 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Развитие науки через выполнение региональных научно-технических и инновационных программ и проектов, а также повышение качества кадрового потенциала науки и мобильности научно-педагогических кадров»

Цель: разработать и внедрить эффективные способы продвижения региональных инновационных образовательных продуктов в образовательные организации.

Задачи:

- выявить эффективные способы продвижения инновационных образовательных продуктов;

- разработать регламент подготовки и продвижения инновационных образовательных продуктов;
- создать депозитарий инновационных образовательных продуктов.

Ожидаемые результаты:

- определены наиболее рациональные и эффективные способы продвижения инновационных образовательных продуктов;
- создана и функционирует система «опережающего предложения» инновационных образовательных продуктов образовательным организациям;
- создан депозитарий инновационных образовательных продуктов.

Ключевое событие 3

Экспертно-аналитическое сопровождение процессов реализации новшеств в системе образования Краснодарского края в рамках поддержки регионального проекта «Современная школа» и в соответствии с целью Ц-14.2б Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, а также задачей № 6 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Формирование востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов»

Цель: разработать эффективные механизмы, обеспечивающие экспертно-аналитическое сопровождение процессов реализации новшеств в краевой системе образования.

Задачи:

- разработать и обеспечить функционирование эффективных механизмов экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств;
- усовершенствовать и обеспечить функционирование конкурсного механизма поддержки реализации новшеств в краевой системе образования.

Ожидаемые результаты:

- разработан и стабильно функционирует механизм экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств;
- разработан и стабильно функционирует конкурсный механизм поддержки реализации новшеств.

Направление 5. Формирование корпоративной системы профессионального развития персонала Института

Ключевое событие 1

Разработка и реализация программ корпоративной системы развития персонала в соответствии с задачей 7 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Обеспечение системы образования Краснодарского края высококвалифицированными кадрами, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию»

Цель: разработать и реализовать программы корпоративной системы развития персонала.

Задачи:

- сформировать единые подходы к содержанию профессиональной деятельности сотрудников Института на основе профессиональных стандартов;
- разработать стандарты и регламенты работы подразделений;
- разработать инструменты оценки компетенций сотрудников Института;
- разработать систему мониторинга деятельности сотрудников Института;
- разработать и внедрить программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников.

Ожидаемые результаты:

- выработан единый подход к содержанию профессиональной деятельности сотрудников на основе профессиональных стандартов;
- разработаны стандарты и регламенты работы подразделений;
- разработаны процедуры оценки компетенций сотрудников Института, проводится системный мониторинг их деятельности;
- разработаны и внедрены программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников.

Ключевое событие 2

Создание условий для развития профессиональной мобильности сотрудников Института в соответствии с задачей 7 государственной программы Краснодарского края «Развитие образования» «Обеспечение системы образования Краснодарского края высококвалифицированными кадрами, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию»

Цель: создать систему условий, способствующих развитию профессиональной мобильности сотрудников Института.

Задачи:

- обеспечить профессиональную мобильность сотрудников Института;
- заключить соглашения о сотрудничестве с лидерами образования;
- организовать участие ППС и сотрудников Института в конкурсах профессионального мастерства;
- формировать заказы на разработку и публикацию актуальных практико-ориентированных изданий сотрудников Института.

Ожидаемые результаты:

- разработана и внедрена система активизации участия сотрудников в научной, экспертной, проектной, исследовательской и публикационной деятельности;
- разработана и внедрена система эффективного взаимодействия с лидерами региональной, всероссийской и международной системы образования;
- разработана система взаимодействия с организациями дополнительного профессионального образования по обмену профессиональным опытом;
- создана позитивно насыщенная внутриинститутская конкурентная среда и обеспечено ее функционирование.

Ключевое событие 3

Формирование системы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников Института (в соответствии с направлением G3 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Человеческий капитал (конкуренция за человека – трудовой ресурс и личность))

Цель: создать систему публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников и обеспечить ее функционирование.

Задачи:

- разработать механизмы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников;
- обеспечить условия для публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников.

Ожидаемые результаты:

- разработаны механизмы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников;
- обеспечены условия для публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников;
- обеспечено штатное функционирование публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников на постоянной основе;
- введены альтернативные форматы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников;

Ключевое событие 4

Создание системы мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию (в соответствии с направлением G3 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Человеческий капитал (конкуренция за человека – трудовой ресурс и личность))

Цель: обеспечить систему мотивации сотрудников к профессиональному саморазвитию и развитию творческой составляющей профессиональной деятельности.

Задачи:

- разработать и внедрить ранжированную систему материального и нематериального поощрения сотрудников;
- разработать и внедрить систему профессионального портфолио сотрудника Института;
- осуществить переход сотрудников на эффективный контракт.

Ожидаемые результаты:

- созданы условия для проявления «ситуации успеха» посредством введения ранжированной системы материального и нематериального поощрения (бонусы, награды, премии и т.п.);
- разработана и апробирована структура профессионального портфолио сотрудника Института;
- обеспечен переход сотрудников на эффективный контракт.

Ключевое событие 5**Развитие кадрового резерва Института (в соответствии с направлением G3 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Человеческий капитал (конкуренция за человека – трудовой ресурс и личность))**

Цель: обеспечить процесс формирования и развития кадрового резерва для ключевых должностей института.

Задачи:

- выявить кадровый дефицит Института;
- определить должности для формирования кадрового резерва;
- разработать критерии оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв;
- разработать систему оценки и отбора сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв;
- разработать и реализовать программы индивидуального профессионального развития резервистов;
- разработать и реализовать механизмы привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры.

Ожидаемые результаты:

- разработана система мероприятий по анализу и оценке кадровых дефицитов и рисков;
- определены ключевые должности для формирования кадрового резерва;
- разработана система критериев оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв;
- разработана система мероприятий по оценке и отбору сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв;
- разработана и реализована система мероприятий по обучению кадрового резерва;

- разработаны программы индивидуального профессионального развития резервистов;
- разработана и внедрена политика привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры.

Ключевое событие 6

Создание корпоративной информационной среды, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института

Цель: создать корпоративную информационную среду, обеспечивающую развитие профессионализма сотрудников Института.

Задачи:

- создать Школу корпоративного обучения;
- создать банк методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института;
- разработать информационные издания ИРО (дайджест, информационные бюллетени и др.).

Ожидаемые результаты:

- создана Школа корпоративного обучения;
- создан банк методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института;
- разработаны информационные издания ИРО (дайджест, информационные бюллетени и др.).

Направление 6. Совершенствование внебюджетной деятельности Института

Ключевое событие 1

Совершенствование внебюджетной научно-исследовательской деятельности (в соответствии с направлением G4 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Инновации и информация)

Цель: обеспечить повышение эффективности внебюджетной деятельности в научно-исследовательском направлении работы Института.

Задачи:

- определить пути и средства коммерциализации результатов проектной деятельности;
- определить ППС и тематику проектов для участия в грантовых конкурсах.

Ожидаемые результаты:

- разработана система мер по стимулированию участия сотрудников Института во внебюджетной научно-исследовательской деятельности;
- развернуто отслеживание эффективности внебюджетной научно-исследовательской деятельности сотрудников Института как основы для принятия управленческих решений.

Ключевое событие 2

Расширение сегмента рынка платных услуг (в соответствии с направлением G1 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Рынки (конкуренция за потребителя и рынок))

Цель: обеспечить повышение эффективности предоставления Институтом платных услуг.

Задачи:

- исследовать потенциал рынка платных услуг и возможности его расширения для Института;
- сформировать клиентоориентированный пакет платных услуг Института;
- определить пути и средства расширения сегмента рынка платных услуг;
- разработать концепцию мониторинга и оперативного выведения новых платных услуг, их информационного сопровождения и монополизации;
- оптимизировать документооборот при организации внебюджетной деятельности Института;
- разработать систему мониторинга эффективности внебюджетной деятельности Института в направлении предоставления услуг.

Ожидаемые результаты:

- подготовлен пополняемый каталог клиентоориентированных платных услуг, востребованных для системы образования;
- создана система стимулирования участия сотрудников Института во внебюджетной деятельности;
- реализована устойчивая система документационного обеспечения деятельности Института по предоставлению платных услуг;
- развернуто отслеживание эффективности деятельности (лидерства) Института на рынке платных услуг как основы для принятия управленческих решений.

Ключевое событие 3

Совершенствование внебюджетной редакционно-издательской и типографской деятельности (в соответствии с направлением G1 Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Рынки (конкуренция за потребителя и рынок))

Цель: обеспечить повышение эффективности внебюджетной редакционно-издательской и типографской деятельности Института.

Задачи:

- исследовать предложения рынка платных редакционно-издательских и типографских услуг;
- сформировать пакет предложений по предоставлению Институтом платных редакционно-издательских и типографских услуг;
- разработать программу продвижения платных редакционно-издательских и типографских услуг Института.

Ожидаемые результаты:

- разработан каталог платных редакционно-издательских и типографских услуг Института;
- сформирован портфель заказов на платные редакционно-издательские и типографские услуги и обеспечен их непрерывный поток;
- разработана и реализована программа продвижения платных редакционно-издательских и типографских услуг Института.

РАЗДЕЛ 3.

ТАКТИКА ПЕРЕХОДА ИНСТИТУТА В НОВОЕ КАЧЕСТВЕННОЕ СОСТОЯНИЕ (СЕТЕВЫЕ ПЛАНЫ-ГРАФИКИ РЕАЛИЗАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ И СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ)

Направление 1. Реализация современной интегрированной модели системы повышения квалификации и профессиональной подготовки педагогических кадров

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований изменяющихся квалификационных характеристик

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Обновить содержания и формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в соответствии с современными государственными требованиями, актуальным заказом работодателей, результатами мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников (ориентация программ на целостность, деятельностный подход, индивидуальные образовательные потребности слушателей, модульность, вариативность, гибкость, мобильность, практико-ориентированность)	обновление содержания дополнительного профессионального образования программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, заведующие кафедрами
	обновление форм реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, заведующие кафедрами

<p>Разработать и реализовать программы дополнительного профессионального образования, направленные на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников</p>	<p>разработка и реализация дополнительных профессиональных программ, направленных на формирование и развитие soft-компетенций педагогических работников</p>					<p>Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, заведующие кафедрами, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, руководитель ЦНППМ ПР</p>
<p>Определить профессиональные дефициты педагогических и управленческих кадров образовательных организаций и осуществить переход на персонализированные дополнительные профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки</p>	<p>определение профессиональных дефицитов педагогических и управленческих кадров</p>					<p>Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, руководитель ЦНППМ ПР</p>
	<p>разработка и реализация персонализированных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки</p>					<p>Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР</p>
<p>Обновить систему электронного и дистанционного обучения, обеспечивающего доступность и качество современных форм повышения квалификации и профессиональной переподготовки</p>	<p>обновление системы электронного и дистанционного обучения повышения квалификации и профессиональной переподготовки</p>					<p>Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, руководитель ЦНППМ ПР</p>

Разработать и внедрить систему обучения по индивидуальным образовательным маршрутам слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки	разработка и внедрение индивидуальных образовательных маршрутов слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по проф. развитию и нац. проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР
	создание и внедрение системы адресного методического сопровождения работников образования на основе использования интерактивных практикоориентированных технологий					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по проф. развитию и нац. проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР
Усилить роль стажировок слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки на базе краевых образовательных организаций	организация стажировок слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки на базе краевых образовательных организаций					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по проф. развитию и нац. проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР
Интегрировать технологии наставничества в образовательный процесс Института	интеграция технологий наставничества в образовательный процесс Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по проф. развитию и нац. проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР

Система показателей реализации ключевого события № 1
*Обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических
и руководящих работников в контексте требований изменяющихся
квалификационных характеристик*

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки с обновленным содержанием	60	70	80	100
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, направленных на формирование и развитие soft- компетенций педагогических работников	40	50	60	70
Доля персонифицированных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки спроектированных на основе результатов мониторингов профессиональных потребностей и затруднений педагогических и руководящих работников	60	70	80	100
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, входящих в Федеральный реестр	10	25	50	75
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки с использованием ДОТ	40	45	50	60
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, включающих индивидуальные образовательные маршруты	10	20	30	40
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, включающих стажировку	10	20	30	40
Доля школ, реализующих целевую модель наставничества педагогических работников под руководством Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников	20	20	20	20
Доля школ, управленческие команды которых вовлечены в систему менторства	20	20	20	20
Доля педагогических работников, для которых в Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников были разработаны индивидуальные образовательные маршруты (от общей численности педработников)	10	10	10	10
Доля педагогических работников общеобразовательных организаций, прошедших повышение квалификации в Центре (от общей численности педработников)	10	10	10	10
Количество проведенных мероприятий регионального уровня в рамках функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров	не менее 4 ед.	не менее 4 ед.	не менее 4 ед.	не менее 4 ед.
Количество образовательных организаций, принявших участие в программах повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей)	10	10	10	10

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2

Разработка и внедрение эффективной системы выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать и внедрить эффективные механизмы (исполнительский, партнерский, тьюторский) выявления запроса на образовательные услуги для формирования заказа	Разработка и внедрение эффективных механизмов выявления запроса на образовательные услуги для формирования заказа					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР
Разработать и внедрить эффективный алгоритм деятельности по выявлению запроса, формированию, исполнению и оценке качества реализации заказа на образовательные услуги	Разработка и внедрение эффективных алгоритмов деятельности по выявлению запросов, формированию, исполнению и оценке качества реализации заказа на образовательные услуги					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, ЦНППМ ПР
Разработать и внедрить эффективные формы и методы выявления запроса, формирования, исполнения и оценки качества реализации заказа на образовательные услуги	Разработка и внедрение эффективных форм и методов выявления запроса, формирования, исполнения и оценки качества реализации заказа на образовательные услуги					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами, ЦНППМ ПР
Разработать и внедрить эффективные механизмы взаимодействия Института и субъектов образовательной деятельности в предкурсовом, курсовом, послекурсовом периодах	Разработка и внедрение эффективных механизмов взаимодействия Института и субъектов образовательной деятельности в предкурсовом, курсовом, послекурсовом периодах					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, учебный отдел, заведующие кафедрами

Система показателей реализации ключевого события № 2
Разработка и внедрение эффективной системы выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Удовлетворенность потребителей образовательных услуг	70	80	90	98
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, успешно прошедших профессионально-общественную экспертизу	60	100	100	100
Доля педагогических работников, у которых наблюдается повышение уровня сформированности профессиональной компетентности по результатам освоения содержания дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки	60	70	80	100
Доля краевых профессиональных сообществ педагогов и руководящих кадров, в состав которых входят сотрудники Института	60	100	100	100

Направление 2. Развитие информационной образовательной среды (ИОС) Института, обеспечивающей качественное программно-информационное сопровождение ПК и ПП

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1

*Разработка интернет-ресурса
«Институт развития образования. Система ПК и ПП»*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать структурно-функциональную модель интернет-ресурса «Институт развития образования. Система ПК и ПП»	Разработка структурно-функциональной модели интернет-ресурса «Институт развития образования. Система ПК и ПП»					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИИ
Разработать программную платформу интернет-ресурса	Разработка программной платформы интернет-ресурса					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ

Осуществить настройку и тестирование программной платформы	Настройка и тестирование программной платформы					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ
Внедрить программную платформу в образовательный процесс Института	Внедрение программной платформы в образовательный процесс Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ

Система показателей реализации ключевого события № 1

Разработка интернет-ресурса

«Институт развития образования. Система ПК и ПП»

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Разработка информационного ресурса (системы) для автоматизации учебного процесса и персонализации обучения	100	100	100	100
Тестирование и опытная эксплуатация информационного ресурса (системы) для автоматизации учебного процесса и персонализации обучения	100	100	100	100
Доля ДПП ПК и ПП, использующих информационный ресурс (систему)	–	–	80	100
Разработка информационного ресурса (системы) для автоматизации учебного процесса и персонализации обучения	100	100	100	100

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2

Разработка и внедрение комплексной системы методического, информационного и организационного сопровождения дистанционного обучения в образовательных организациях Краснодарского края

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать механизм использования аппаратных мощностей Института для дистанционного образования	Разработка механизма использования аппаратных мощностей Института для дистанционного образования					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ
Разработать и реализовать эффективные модели методического, технологического и	Разработка и реализация эффективных моделей методического, технологического и информа-					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ

информационного сопровождения образовательных организаций при использовании ими дистанционного образования	ционного сопровождения образовательных организаций при использовании ими дистанционного образования					
--	---	--	--	--	--	--

Система показателей реализации ключевого события № 2

Разработка и внедрение комплексной системы методического, информационного и организационного сопровождения дистанционного обучения в образовательных организациях Краснодарского края

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Аккумуляция в рамках единой программной платформы ресурсов дистанционного обучения образовательных организаций Краснодарского края	20	40	50	60

Сетевой план-график реализации ключевого события № 3

Расширение спектра электронных услуг библиотеки-медиатеки Института через расширение подписки на внешние информационно-справочные ресурсы и внедрение новых информационных сервисов

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Срок				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Формирование тематических каталогов	Формирование тематических каталогов					Первый проректор, проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ИИРЦ, ЦЦОиИТ
Подписка на электронные информационно-справочные ресурсы	Организация подписки на электронные информационно-справочные ресурсы					Первый проректор, проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ИИРЦ, ЦЦОиИТ
Структурирование информационных ресурсов по тематическим направлениям работы кафедр, реализуемых программ, выполняемых проектов и др.	Создание внутри институтского запроса на формирование информационных тематических коллекций					Первый проректор, проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ИИРЦ, ЦЦОиИТ

	Формирование библиотеки информационных тематических коллекций для использования в образовательной, научной и методической работе Института					Первый проректор, ИИРЦ
--	--	--	--	--	--	------------------------

Система показателей реализации ключевого события № 3

Расширение спектра электронных услуг библиотеки-медиаотеки Института через расширение подписки на внешние информационно-справочные ресурсы и внедрения новых информационных сервисов

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Информационное сопровождение интернет-ресурса библиотеки-медиаотеки	30	40	60	100
Формирование тематических каталогов	30	40	60	100
Подписка на электронные информационно-справочные ресурсы	30	40	60	100
Библиотека информационных тематических коллекций для использования в образовательной, научной и методической работе Института	30	40	60	100

Сетевой план-график реализации ключевого события № 4

Создание материально-технической базы для развития информационно-образовательной среды Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Обновить материально-техническое оснащение компьютерной базы библиотеки-медиаотеки	Материально-техническое обновление компьютерной базы библиотеки-медиаотеки					Первый проректор, проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ИИРЦ, ЦЦОиИТ
Материально-техническое обновление учебных аудиторий	Материально-техническое обновление учебных аудиторий					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиИТ

Обновить серверное оборудование Института	Обновление серверного оборудования Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, ЦЦОиТ
---	--	--	--	--	--	---

Система показателей реализации ключевого события № 4

Создание материально-технической базы для развития информационной образовательной среды Института

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Обновление материально-технического оснащения компьютерной базы библиотеки – медиатеки Института в основном здании	100	100	100	100
Материально техническое оснащение учебных аудиторий	30	40	60	100
Обновление серверного оборудования Института и размещение его программно-информационных ресурсов на новом оборудовании	100	100	100	100
Обновление материально-технического оснащения компьютерной базы библиотеки-медиатеки Института в Армавирском филиале	-	100	100	100
Внедрение Единой межведомственной системы электронного документооборота	-	100	100	100
Модернизация телекоммуникационной сети Института	-	100	100	100
Модернизация системы видеонаблюдения Института	-	100	100	100

Направление 3. Институт – центр научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных методических систем и муниципальных (территориальных) методических служб

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1

Разработка региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированной на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать региональную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированную на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования	Разработка региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированной на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования					Первый проректор, проректор по профессиональному развитию и национальным проектам, заведующие кафедрами, руководитель ЦНППМ ПР, ЦНМиИД
Расширить региональную программу развития и поддержки школьных методических объединений	Изучение потребности научно-методического сопровождения школьных методических объединений					ЦНМиИД, профильные кафедры
	Обеспечение научно-методического сопровождения разработки муниципальных программ развития и поддержки школьных методических объединений					ЦНМиИД
	Расширение региональной программы развития и поддержки школьных методических объединений					ЦНМиИД

Система показателей реализации ключевого события № 1
Разработка региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, ориентированной на федеральные и региональные требования системы оценки качества образования

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Наличие положения о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров	1	1	1	1
Наличие дополненной региональной программы развития и поддержки школьных методических объединений	1	1	1	1

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2
Научно-методическое сопровождение непрерывного развития муниципальных (территориальных) методических служб

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки выполнения				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать системные стратегии (механизмы) в области развития потенциала муниципальных методических служб	Реализация и развитие проекта «Сопровождение непрерывного развития профессионального мастерства сотрудников территориальных методических служб в условиях единого научно-методического пространства» («Движение вверх»)					Первый проректор, ЦНМиИД
Расширить сеть ресурсных центров общего образования, созданных на базе муниципальных методических служб	Обеспечение научно-методической поддержки ТМС в разработке и реализации инновационного проекта (программы) и получения статуса «Краевая инновационная площадка»					Первый проректор, ЦНМиИД

	Обеспечение научно-методической поддержки ТМС в разработке и реализации моделей диссеминации инновационного опыта на основе сетевого взаимодействия					Первый проректор, ЦНМиИД
Расширить межмуниципальные сетевые сообщества, обеспечивающие возможность повышения профессионального мастерства педагогических кадров в едином научно-методическом пространстве региона	Пролонгирование заключенных трехсторонних соглашений и заключение дополнительных соглашений о сетевом взаимодействии между Ресурсными центрами – муниципальными методическими службами – Институтом					Первый проректор, ЦНМиИД
	Расширение спектра направлений деятельности сетевых сообществ в краевой системе непрерывного профессионального педагогического образования					Первый проректор, ЦНМиИД
Разработать и совершенствовать региональный мониторинг эффективности методических систем (методической работы) муниципалитетов	Определение стратегической цели и задач мониторинга					Первый проректор, ЦНМиИД
	Определение региональных показателей эффективности методической работы					Первый проректор, ЦНМиИД
	Проведение мониторинга эффективности методических систем (методической работы) муниципалитетов					Первый проректор, ЦНМиИД

Система показателей реализации ключевого события № 2
*Научно-методическое сопровождение непрерывного развития
 муниципальных (территориальных) методических служб*

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Количество Ресурсных центров общего образования на базе муниципальных методических служб	8	9	9	9
Количество трехсторонних договоров о межмуниципальном сетевом взаимодействии	53	55	55	55
Доля муниципальных методических служб, участвующих в деятельности сетевых сообществ	100%	100%	100%	100%
Количество разработанных методических рекомендаций и пособий, сопровождающих деятельность муниципальных (территориальных) методических служб	2	2	2	2

Направление 4. Институт – оператор региональной сети передовых управленческих и педагогических практик, центр разработки и развития инноваций в образовании Краснодарского края

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Развитие региональной инфраструктуры передовых практик и инновационной деятельности образовательных организаций

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки выполнения				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Вовлечение организаций региональной системы образования в инновационную деятельность на международном, федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях	Создание экспертного сообщества в области инноваций в образовании					Первый проректор, ЦНМиИД
Обеспечение информационно-организационного и научно-методического сопровождения инновационных проектов и про-	Выявление и поддержка наиболее актуальных инноваций, обеспечивающих обновление качества образования в крае					Заведующие кафедрами ЦНМиИД

грамм; поддержки передовых управленческих и методических практик	Распространение и тиражирование передового опыта через открытые уроки, круглые столы, семинары, мастер-классы, вебинары					Заведующие кафедрами ЦНМИИД
	Формирование практики горизонтального взаимодействия организаций, осуществляющих инновационную деятельность					Первый проректор, ЦНМИИД
Продвижение инновационного опыта, передовых управленческих и методических практик КСО в общероссийском образовательном пространстве	Внедрение практики образовательного туризма					Первый проректор, ЦНМИИД
	Проведение всероссийских и международных научно-методических конференций по проблемам инноваций в образовании					Первый проректор, ЦНМИИД

Система показателей реализации ключевого события № 1

Развитие региональной инфраструктуры передовых практик и инновационной деятельности образовательных организаций

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Международные научно-методические конференции	–	–	1	2
Количество участников всероссийских и международных научно-методических конференций, организованных институтом	–	–	300	500
Количество сборников материалов научно-методических конференций всероссийского и международного уровней, организованных институтом	1	2	2	3
Число инноваций, входящих в банк инновационных практик образовательных организаций края	180	200	220	240
Доля образовательных организаций, вовлеченных в инновационную деятельность	15%	18%	20%	30%

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2

Поиск и разработка эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Выявить эффективные способы продвижения инновационных образовательных продуктов	Определение эффективных способов продвижения инновационных образовательных продуктов					Первый проректор, ЦНМиИД
Разработать регламент подготовки и продвижения инновационных образовательных продуктов	Разработка регламента подготовки и продвижения инновационных образовательных продуктов					Первый проректор, ЦНМиИД
Создать депозитарий инновационных образовательных продуктов	Создание депозитария инновационных образовательных продуктов					Первый проректор, ЦНМиИД

Система показателей реализации ключевого события № 2

Поиск и разработка эффективных способов продвижения региональных инновационных образовательных продуктов

Показатели реализации	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Разработка регламента подготовки и продвижения инновационных образовательных продуктов	да	да	да	да
Доля ИОП, включенных в депозитарий, от общего количества разработанных ИОП	10%	25%	50%	75%

Сетевой план-график реализации ключевого события № 3

Экспертно-аналитическое сопровождение процессов реализации новшеств в системе образования Краснодарского края

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать и обеспечить функционирование эффективных механизмов экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств	Разработка и реализация эффективных механизмов экспертно-аналитического сопровождения процессов реализации новшеств					Первый проректор, ЦНМиИД

Усовершенствовать и обеспечить функционирование конкурсного механизма поддержки реализации новшеств в краевой системе образования	Модернизация конкурсного механизма поддержки реализации новшеств в краевой системе образования					Первый проректор, ЦНМИИД,
---	--	--	--	--	--	---------------------------

Система показателей реализации ключевого события № 3
Экспертно-аналитическое сопровождение процессов реализации новшеств в системе образования Краснодарского края

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Количество участников регионального экспертного сообщества	15	50	70	80
Доля профессорско-преподавательского состава Института – участников регионального экспертного сообщества	25%	35%	45%	60%
Доля образовательных организаций – участников сетевых инновационных процессов	18%	20%	25%	28%
Доля заместителей директоров школ по научно-методической работе, прошедших обучение по программе подготовки экспертов по инновационной деятельности	-	10%	10%	10%

Направление 5. Формирование корпоративной системы профессионального развития персонала Института

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Разработка и реализация программ корпоративной системы развития персонала

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать стандарты и регламенты работы подразделений	Формирование единых требований к содержанию профессиональной деятельности сотрудников (по направлениям деятельности, должностям) ПК и ПП					Ректорат, структурные подразделения

	Разработка, экспертная оценка и утверждение стандартов и регламентов					Ректорат, структурные подразделения
Разработать инструменты оценки компетенций сотрудников Института	Разработка инструментов оценки компетенций сотрудников Института					Ректорат, структурные подразделения
Разработать и внедрить программы корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников	Разработка и внедрение программ корпоративного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников					Первый проректор, ЦНМИИД

Система показателей реализации ключевого события № 1

Разработка и реализация программ корпоративной системы развития персонала

Показатели реализации	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Стандарты и регламенты работы подразделений	да	да	да	да
Система внутренней оценки деятельности сотрудников	да	да	да	да
Доля сотрудников, прошедших обучение по корпоративным программам совершенствования компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» компетенций (soft skills) и надпредметных знаний, формированию ИКТ-культуры сотрудников	10%	25%	30%	40%

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2
*Создание условий для развития профессиональной мобильности
 сотрудников Института*

Решаемая задача	Система мер (действий, меро- приятий)	Сроки				Ответствен- ные
		2021	2022	2023	2024	
Обеспечить профессиональную мобильность сотрудников Института	Обеспечение профессиональной мобильности сотрудников Института					Ректорат, ЦНМИИД
Заклучить соглашения о сотрудничестве с лидерами образования	Заключение соглашений о сотрудничестве с лидерами образования					Первый про- ректор, ЦНМИИД
Организовать участие ППС и сотрудников Института в конкурсах профессионального мастерства	Организация участия ППС и сотрудников Института в конкурсах профессионального мастерства					Первый про- ректор, ЦНМИИД
Формировать заказы на разработку и публикацию актуальных практико-ориентированных изданий сотрудников Института	Формирование заказов на разработку и публикацию актуальных практико-ориентированных изданий сотрудников Института					Первый про- ректор, ИИРЦ

Система показателей реализации ключевого события № 2
*Создание условий для развития профессиональной мобильности
 сотрудников Института*

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Доля ППС и руководителей структурных подразделений, обеспечивающих межрегиональное профессиональное взаимодействие посредством стажировок	10%	10%	10%	10%
Количество соглашений о сотрудничестве с лидерами образования	5	10	15	20
Доля ППС и руководителей структурных подразделений, обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры	2%	2%	3%	3%
Доля ППС, принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства	2%	2%	2%	2%

Сетевой план-график реализации ключевого события № 3
Формирование системы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать механизмы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников	Разработка и утверждение механизмов публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников					Первый проректор ЦНМиИД
Обеспечить условия для публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников	Информирование сотрудников о возможностях публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников					Первый проректор, ЦНМиИД
Обеспечить регистрацию ППС в РИНЦ	Обеспечение регистрации ППС в РИНЦ					Первый проректор, ИИРЦ

Система показателей реализации ключевого события № 3
Формирование системы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников Института

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Публичное представление результатов профессиональной деятельности сотрудников	да	да	да	да
Доля сотрудников, представляющих результаты профессиональной деятельности в форме публичных отчетов	25%	35%	40%	50%
Количество ППС, имеющих работы, включенные в РИНЦ	100%	100%	100%	100%

Сетевой план-график реализации ключевого события № 4
*Создание системы мотивации сотрудников
 к профессиональному саморазвитию*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Разработать и внедрить ранжированную систему материального и нематериального поощрения сотрудников	Разработка и внедрение ранжированной системы материального и нематериального поощрения сотрудников					Отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения
Осуществить переход сотрудников на эффективный контракт	Переход сотрудников на эффективный контракт					Отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения

Система показателей реализации ключевого события № 4
*Создание системы мотивации сотрудников
 к профессиональному саморазвитию*

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Доля ППС, формирующих портфолио профессиональной деятельности	20	30	50	70
Доля сотрудников, работающих на основе эффективного контракта	100	100	100	100

Сетевой план-график реализации ключевого события № 5
Развитие кадрового резерва Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Выявить кадровый дефицит Института	Выявление кадрового дефицита Института					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами
Определить должности для формирования кадрового резерва	Определение должностей для формирования кадрового резерва					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами

Разработать критерии оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв	Разработка критериев оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами
Разработать систему оценки и отбора сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв	Разработка системы оценки и отбора сотрудников в кандидаты на зачисление в кадровый резерв					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами
Разработать и реализовать программы индивидуального профессионального развития резервистов	Разработка и реализация программ индивидуального профессионального развития резервистов					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами, ЦНМИИД
Разработать и внедрить механизмы привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры	Разработка и внедрение механизмов привлечения «стажеров» из числа обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры					Ректорат, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения, заведующие кафедрами, ЦНМИИД

Система показателей реализации ключевого события № 5

Развитие кадрового резерва Института

Показатели по задачам	Значение показателей по годам (в %)			
	2021	2022	2023	2024
Доля кандидатов в кадровый резерв Института	10	15	15	10
Доля «стажеров», привлекаемых для реализации оперативных задач Института	10	10	10	10

Сетевой план-график реализации ключевого события № 6

Создание корпоративной информационной среды, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Создать Школу корпоративного обучения	Создание Школы корпоративного обучения					Первый проректор, ЦНМИИД,

Создать банк методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института	Создание банка методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института					Первый проректор, ЦНМИИД
Разработать информационные издания ИРО (дайджест, информационные бюллетени и др.)	Разработка информационных изданий ИРО (дайджест, информационные бюллетени и др.)					Первый проректор, ЦНМИИД

Система показателей реализации ключевого события № 6

Создание корпоративной информационной среды, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института

Показатели по задачам	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Доля ППС и руководителей структурных подразделений – слушателей Школы корпоративного обучения	10%	15%	30%	50%
Создание банка методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института	да	да	да	да
Количество материалов, размещенных в банк методических продуктов, обеспечивающей развитие профессионализма сотрудников Института	-	10	10	10
Количество информационных изданий ИРО (дайджест, информационные бюллетени и др.)	2	3	3	4

Направление 6. Совершенствование внебюджетной деятельности Института

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1

Совершенствование внебюджетной научно-исследовательской/проектной деятельности

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Определить пути и средства коммерциализации результатов проектной деятельности	Определение путей и средств коммерциализации результатов проектной деятельности					Первый проректор, ЦНМИИД, заведующие кафедрами
Определить ППС и тематику проектов для участия в грантовых конкурсах	Определение ППС и тематику проектов для участия в грантовых конкурсах					Первый проректор, ЦНМИИД, заведующие кафедрами

Система показателей реализации ключевого события № 1

*Совершенствование внебюджетной
научно-исследовательской/проектной деятельности*

Показатели реализации	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Доля ППС, участвующих во внебюджетной проектной деятельности	3%	5%	10%	15%
Количество реализуемых проектов, выполняемых на коммерческой основе (количество полученных грантов)	1	1	2	2

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2

*Расширение сегмента рынка платных услуг
(образовательных, экспертно-консалтинговых)*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Исследовать потенциал рынка платных услуг и возможности его расширения для Института	Проведение комплексного анализа предложений субъектов рынка платных услуг по категориям потребителей					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел
Сформировать клиентоориентированный пакет платных услуг Института	Создание каталога клиентоориентированных платных услуг, востребованных для системы образования					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел
Определить пути и средства расширения сегмента рынка платных услуг	Разработка гибкой системы ценообразования на услуги Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел
	Формирование базы постоянных заказчиков					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел
Оптимизировать документооборот при организации внебюджетной деятельности Института	Создание системы документооборота, обеспечивающего организацию работы по предоставлению платных услуг Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, контрактная служба, отдел правового сопровождения и кадрового обеспечения

Разработать систему мониторинга эффективности внебюджетной деятельности Института в направлении предоставления услуг	Разработка общих параметров мониторинга эффективности деятельности по оказанию платных услуг Института					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел
	Выполнение программы мониторинга эффективности деятельности по оказанию платных услуг Института как лидера рынка					Проректор по учебной работе и обеспечению качества образования, учебный отдел

Система показателей реализации ключевого события № 2

*Расширение сегмента рынка платных услуг
(образовательных, экспертно-консалтинговых)*

Показатели реализации	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Количество новых востребованных платных услуг/программ Института	не менее 5	не менее 6	не менее 7	не менее 8
Количество МОУО, составляющих постоянную клиентскую базу	3	4	5	6
Количество уникальных востребованных платных услуг/программ, по которым Институт является монополистом	не менее 1	не менее 1	не менее 1	не менее 1
Объем доходов, полученных Институтом от предоставления платных услуг	не менее 8 млн. руб.	не менее 9 млн. руб.	не менее 10 млн. руб.	не менее 11 млн. руб.

Сетевой план-график реализации ключевого события № 3

*Совершенствование внебюджетной редакционно-издательской
и типографской деятельности*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки				Ответственные
		2021	2022	2023	2024	
Исследовать предложения рынка платных редакционно-издательских и типографских услуг	Проведение комплексного анализа предложений на рынке по категориям услуг					Первый проректор, ИИРЦ

Сформировать пакет предложений по предоставлению Институтом платных редакционно-издательских и типографских услуг	Подготовка смет на платные редакционно-издательские и типографские услуги					Первый проректор, ИИРЦ
	Подготовка каталога платных редакционно-издательских и типографских услуг Института					
	Подготовка прайс-листов на платные редакционно-издательские и типографские услуги					
Разработать программу продвижения платных редакционно-издательских и типографских услуг Института	Подготовка и реализация плана редакционно-издательской деятельности					Первый проректор, ИИРЦ
	Разработка и реализация системы повышения качества платных редакционно-издательских и типографских услуг Института					

Система показателей реализации ключевого события № 3
Совершенствование внебюджетной редакционно-издательской и типографской деятельности

Показатели реализации	Значение показателей по годам			
	2021	2022	2023	2024
Количество утвержденных видов платных редакционно-издательских услуг Института	3	4	5	6
Количество утвержденных видов платных типографских услуг Института	2	3	4	5
Количество заключенных договоров с организациями на оказание редакционно-издательских и типографских услуг	-	5	10	15
Объем доходов, полученных Институтом от предоставления платных услуг	-	не менее 80 тыс. руб.	не менее 100 тыс. руб.	не менее 150 тыс. руб.

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА К 2024 году

№	Показатели	Единица измерения	Значение показателя на 01.04.2020	2024
1.	Образовательная деятельность			
1.1.	Численность/удельный вес численности слушателей, обучившихся по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, в общей численности слушателей, прошедших обучение в организации дополнительного профессионального образования	Человек/%	13401/96,2	18400/93,5
1.2.	Численность/удельный вес численности слушателей, обучившихся по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки, в общей численности слушателей, прошедших обучение в организации дополнительного профессионального образования	Человек/%	516/3,7	1200/6,5
1.3.	Численность/удельный вес численности слушателей, направленных на обучение службами занятости, в общей численности слушателей, прошедших обучение в организации дополнительного профессионального образования за отчетный период	Человек/%	4/0,03	120/0,65
1.4	Количество реализуемых дополнительных профессиональных программ, в том числе:	Единиц	141	186
1.4.1	Программ повышения квалификации	Единиц	132	171
1.4.2	Программ профессиональной переподготовки	Единиц	9	15
1.5	Количество разработанных дополнительных профессиональных программ за отчетный период, в том числе:	Единиц	58	141
1.5.1	Программ повышения квалификации	Единиц	57	132
1.5.2	Программ профессиональной переподготовки	Единиц	1	6
1.6	Удельный вес дополнительных профессиональных программ по приоритетным направлениям разви-	%	100	100

	тия науки, техники и технологий в общем количестве реализуемых дополнительных профессиональных программ			
1.7.	Удельный вес дополнительных профессиональных программ, прошедших профессионально-общественную аккредитацию, в общем количестве реализуемых дополнительных профессиональных программ	%	1	35
1.8	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученые степени и (или) ученые звания, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации	Человек/%	38/43,2	46/52
1.9.	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников, прошедших за отчетный период повышение квалификации или профессиональную переподготовку, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации	Человек/%	67/71,6	94/100
1.10	Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория, в общей численности педагогических работников, в том числе:	Человек/%	-	0
1.11	Средний возраст штатных научно-педагогических работников организации дополнительного профессионального образования	лет	47,8	45
1.12	Результативность выполнения образовательной организацией государственного задания в части реализации дополнительных профессиональных программ	%	100	100
2.	Научно-исследовательская деятельность			
2.1	Количество цитирований в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	32/0,32	35/0,35
2.2	Количество цитирований в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	10/0,1	15/0,15

2.3	Количество цитирований в РИНЦ в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	141/1,41	200/2,0
2.4	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	1/0,01	2/0,2
2.5	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	5/0,05	5/0,05
2.6	Количество публикаций в РИНЦ в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	41/0,41	50/0,5
2.7	Общий объем НИОКР	тыс. руб.	0	0
2.8	Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.	0	0
2.9	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%	0	0
2.10	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	%	0	0
2.11	Количество подготовленных печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия), методических и периодических изданий, количество изданных за отчетный период	единиц	41	56
2.12	Количество проведенных международных и всероссийских (межрегиональных) научных семинаров и конференций	единиц	4	7
2.13	Количество подготовленных научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации за отчетный период	человек	1	0
2.14	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук - до 40 лет, в общей численности научно-педагогических работников	чел./%	До 30-1/1,1 До 35-3/3,4 До 40/0	До 30лет -2 До 35 - 3 До 40 - 0

2.15	Число научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией	единиц	1	2
3.	Финансово-экономическая деятельность			
3.1	Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности)	тыс. руб.	234771,1	250000,0
3.2	Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.	2445,51	3000,0
3.3	Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.	351,09	800,0
4.	Инфраструктура			
4.1.	Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного слушателя, в том числе:	кв.м.	7116,3	7116,3
4.1.1	Имеющихся у образовательной организации на праве собственности	кв.м.	0	0
4.1.2	Закрепленных за образовательной организацией на праве оперативного управления	кв.м.	6215,2	7116,3
4.1.3	Предоставленных образовательной организацией в аренду, безвозмездное пользование	кв.м.	901,1	0
4.2.	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете в расчете на одного слушателя	единиц	1,7	2,0
4.3.	Количество электронных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия)	единиц	1172	3400
4.4	Численность/удельный вес численности слушателей, проживающих в общежитиях, в общей численности слушателей, нуждающихся в общежитиях	%	0	0

РАЗДЕЛ 4.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ

Основное назначение Программы – быть средством интеграции и консолидации усилий сотрудников Института на достижение цели развития. Для того чтобы эффективно использовать потенциальные возможности, заложенные в Программу при ее разработке, необходимо создать организационную структуру и эффективный механизм управления ее реализацией. Для управления реализацией программы в Институте должна быть создана специальная целевая (матричная) структура, которая будет действовать параллельно с линейно-функциональной.

Общее руководство работами в рамках реализации программы будет осуществлять Совет по развитию Института, возглавляемый ректором. Каждым направлением развития будет руководить соответствующий целевой руководитель (координатор), который самостоятельно принимает решения по данному направлению, если они не затрагивают связей с другими направлениями.

Ответственные исполнители работ составляют нижний уровень руководства программой. Они назначаются руководителями структурных подразделений, вовлеченных в реализацию соответствующего направления и принимают решения только по содержанию той части программы, за которую отвечают.

Совет по развитию Института, целевые руководители и ответственные исполнители работ образуют целевую структуру управления программой. Сочетание традиционной линейно-функциональной структуры при управлении функционированием организации и целевой структуры при управлении ее развитием будет обеспечивать необходимую гибкость управления.

Успешность реализации Программы определяется:

- эффективной структурой управления Программой, в состав которой входят Совет по развитию Института, целевые руководители и ответственные исполнители работ, наблюдательный совет, Ученый совет, общественный совет, рабочие группы по мероприятиям Программы;

- используемыми современными подходами и методами управления, в числе которых: стратегический и проектный менеджмент, управление рисками, менеджмент качества, управление знаниями и другие;

- интеграцией процессов управления реализацией Программы в деятельность существующих в Институте управленческих структур и активным вовлечением в процессы управления Программой сотрудников Института, партнеров.

Механизмы взаимодействия субъектов управления реализацией Программы включают четкое распределение управленческих функций:

- стратегическое управление Институтом осуществляют ректор, ректорат, ученый совет;

- стратегическое управление Программой и надзор за ее реализацией осуществляют ректор, Совет по развитию Института, целевые руководители, группа разработчиков Программы;

- общественно-профессиональную экспертизу программных мероприятий и достигнутых результатов осуществляют наблюдательный совет, общественный совет, Совет по развитию института;
- оперативное управление Программой осуществляют целевые руководители, ответственные исполнители работ, руководители структурных подразделений.

Непосредственным руководителем Программы является ректор ГБОУ ДПО «Институт развития образования» Краснодарского края, который отвечает за общую организацию реализации Программы, координацию действий исполнителей, распределение ответственности и полномочий, мотивацию и стимулирование участников; промежуточные и конечные результаты реализации Программы, целевое использование и эффективность расходования средств; правовое и финансовое обеспечение реализации Программы.

Ученый совет в рамках реализации Программы избирает Совет по развитию Института и регулярно обновляет его состав; организует периодическое обсуждение и анализ хода выполнения и промежуточных результатов Программы.

В функции Совета по развитию Института входит:

- подготовка предложений и рекомендаций по реализации Программы, в том числе необходимых дополнений и изменений в Программу по мере ее выполнения;
- координация деятельности различных уровней управления, исполнителей и общественности по выполнению мероприятий Программы, содействие интеграции Программы с текущей деятельностью Института;
- организация мониторинга выполнения мероприятий Программы, содействие распространению позитивного опыта развития и наиболее эффективных методов управления Программой;
- подготовка аналитических докладов и справок о состоянии дел и основных проблемах реализации Программы.

Для оперативного управления Программой назначаются целевые руководители по каждому направлению Программы, которые:

- осуществляют оперативное управление выполнением мероприятий Программы, координацию деятельности рабочих групп, документальное сопровождение мероприятий Программы;
- обеспечивают качественное, своевременное и полное выполнение мероприятий Программы;
- организуют взаимодействие участников Программы, готовят необходимые отчеты, согласуют технические задания, отдельные требования, обеспечивают представление результатов реализации мероприятий Программы согласно установленным ключевым показателям;
- вносят предложения по предупреждающим и корректирующим действиям при возникновении несоответствий в планах реализации мероприятий Программы.

Таким образом, управление реализацией Программы строится на принципах коллегиальности, четкого распределения и делегирования полномочий и ответственности по уровням управления. Успешность реализации Программы и устойчивость управления ею определяется качеством планирования программных мероприятий, проработанностью и согласованностью планов реализации мероприятий на уровне Института и его структурных подразделений, персональной ответственностью должностных лиц за выполнение запланированных мероприятий в полном объеме и в установленные сроки, а также за достижение плановых значений показателей результативности Программы.

Непосредственный контроль реализации Программы осуществляет ректор. Общий контроль реализации Программы осуществляет Совет по развитию Института. Оперативный контроль в рамках направлений развития осуществляют целевые руководители направлений. Авторский надзор за ходом реализации Программы осуществляет группа разработчиков Программы.

Контроль реализации Программы предусматривает следующую систему мер:

- делегирование полномочий по управлению Программой, распределение и закрепление ответственности между различными уровнями управления Института;
- включение мероприятий Программы на период до 2024 года в календарные планы работы Института;
- планирование и выполнение мероприятий мониторинга реализации Программы;
- организация «обратной связи» в ситуациях, возникающих в ходе реализации Программы;
- ежемесячные совещания при ректоре о ходе реализации Программы;
- проведение собеседований ректором Института с исполнителями мероприятий Программы (один раз в полугодие);
- ежеквартальные информационные справки о ходе реализации Программы;
- вынесение вопросов по обсуждению результатов реализации Программы (в соответствии с ее этапами) на рассмотрение Ученого совета по итогам полугодия и года;
- уточнение и конкретизация направлений развития, а также значений показателей реализации ключевых событий по итогам соответствующего этапа;
- формирование рейтинга кафедр и других структурных подразделений на основании достижения показателей развития по итогам года.

Оперативное отражение хода реализации Программы на официальном сайте Государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края в формате открытых отчетов позволит обеспечить общественный контроль за реализацией Программы.

РАЗДЕЛ 5.

РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Основополагающим фактором управления реализацией Программы развития ГБОУ ДПО ИРО КК является учет возможных рисков недостижения целей или получения некачественного результата. Данный фактор предполагает распознавание и оценку уровня рисков, и принятие мер по их преодолению или минимизации.

Источники рисков могут быть разделены на две основные группы в зависимости от их сферы влияния или возникновения:

- внешние (системные) риски, возникающие во внешней среде Института, но оказывающие непосредственное влияние на его деятельность;
- внутренние риски, возникающие во внутриорганизационной среде Института.

К внешним рискам реализации программы можно отнести: экономические, социально-политические, рыночные, демографические, другие риски, которые могут возникнуть в результате нестабильности экономики, непредвиденных изменений законодательства, демографического кризиса, стихийных бедствий.

Наибольшее влияние на реализацию программы развития могут оказывать следующие внешние риски:

- неразвитость организационных механизмов взаимодействия федеральных, краевых и муниципальных органов власти с системой дополнительного профессионального образования;
- социальные потрясения в результате резкого и значительного ухудшения уровня жизни населения;
- несовершенство и нестабильность нормативной правовой базы в области общего образования и дополнительного профессионального образования;
- отсутствие специализированных программ поддержки и развития дополнительного профессионального образования;
- отсутствие устойчивых финансово-экономических механизмов развития дополнительного профессионального образования;
- стремительный рост количества и разнообразия программ в области дополнительного профессионального образования, реализуемых дистанционно различными образовательными провайдерами;
- конкурентная среда на рынке образовательных услуг, которая становится более жесткой.

Комплекс мер по минимизации проявления и воздействия внешних рисков на деятельность Института в процессе реализации Программы развития предусматривает:

1) регулярный мониторинг внешней среды, включая анализ внешних рисков, которые можно предсказать: изменение законодательства, появление новых образовательных провайдеров, усиление конкуренции на рынке, изменения в налогообложении и т. п., с целью минимизации возможного ущерба от их наступления;

2) укрепление связи с федеральными и краевыми органами власти, в том числе законодательными органами, использование при необходимости процедуры лоббирования, согласование развития Института с планами и программами развития Краснодарского края и Российской Федерации.

Ко второй группе – внутренним рискам – относятся риски, непосредственно зависящие от социально-культурного климата в коллективе, деятельности управляющих структур Института, участников проектных команд и других участников Программы. К ним, в первую очередь, можно отнести организационно-управленческие, технические, финансовые и проектные риски.

Финансовые риски могут возникнуть в связи с нехваткой финансовых ресурсов на реализацию программы развития в целом (сокращение ранее выделенного бюджетного финансирования Программы в процессе ее реализации), неэффективного расходования средств, перерасходом бюджета отдельных проектов из-за неправильных оценок, срывов сроков выполнения работ и т.п. Для преодоления финансовых рисков целесообразно создание системы внутреннего контроля за расходованием бюджетных и внебюджетных средств, которая включает открытую отчетность для всех уровней организационной структуры Программы. Важным условием является создание диверсифицированной системы финансирования, а также обеспечение разграничения собственных финансовых ресурсов программы от других ресурсов. В случае сокращения ранее выделенного бюджетного финансирования Программы в процессе ее реализации необходимо будет реструктуризировать Программу, разработать и реализовать механизмы приостановления ряда уже начатых изменений. При этом придется, исходя из новых бюджетных параметров, пересмотреть задачи Программы с точки зрения или их сокращения, или снижения ожидаемых эффектов от их решения.

Возникновение проектных рисков при реализации отдельных проектов программы развития может быть связано с непродуманным составом исполнителей, недостаточной обеспеченностью проектов необходимыми человеческими, финансовыми и материальными ресурсами, задержкой или отсутствием перевода результатов проектов в режим текущей деятельности. Минимизация проектных рисков будет осуществляться за счет вовлечения в проект ключевых специалистов в области проекта; тщательного отбора руководителей, исполнителей и инструментов выполнения проекта; контроля качества разработанных проектных решений; первичной апробации проектных решений в малых группах. Поскольку Программа содержит ряд нестандартных решений, не приходится рассчитывать на ее единогласную поддержку со

стороны всех сотрудников Института, особенно тех, которые настроены консервативно, поэтому высока вероятность возникновения организационной инерции и имитации деятельности в ходе реализации программы. В связи с этим целесообразно предусмотреть такой механизм реализации программы, который позволил бы компенсировать консервативный настрой, запустить процедуру последовательных изменений и создать устойчивую динамику развития Института.

При реализации Программы развития могут возникнуть организационно-управленческие риски:

- формирование мероприятий по реализации Программы, не обеспеченных информационными, инфраструктурными и человеческими ресурсами;
- преобладание интересов текущей деятельности над задачами развития;
- сопротивление сотрудников реализации Программы, инертность мышления, недостаточная вовлеченность сотрудников и потребителей услуг института в реализацию мероприятий Программы;
- недостаточная гибкость в управлении программой, не позволяющая оперативно реагировать на изменения внешней среды;
- отказ от целей программы развития в пользу сохранения существующих направлений и форм деятельности;
- преобладание групповых интересов в реализации Программы, формирование мероприятий Программы с преимущественным учетом интересов отдельных подразделений или групп сотрудников Института;
- неэффективная работа системы управления Программой, недостаток специальных управленческих знаний и навыков у большей части руководителей подразделений Института.

Для минимизации проявления и воздействия организационно-управленческих рисков предусмотрен следующий комплекс мер:

1) формирование эффективной системы управления, которая основана на использовании технологий стратегического менеджмента, программно-целевого планирования, матричного управления, управления качеством и проектного управления. Особое внимание при этом будет уделяться постоянному повышению квалификации управленческого персонала всех уровней управления;

2) проведение активной кадровой политики, которая должна создать позитивную мотивацию к достижению цели Программы и решению ее задач, позволит преодолеть сопротивление сотрудников в процессе организационных изменений и послужит стимулом к сплочению коллектива для решения задачи построения качественно нового облика ГБОУ ДПО ИРО КК. Элементами кадровой политики станут активное вовлечение персонала в процессы реформирования; прозрачная система мотивации; планомерное повышение квалификации всех категорий сотрудников в

соответствии с новыми требованиями к должностям; формирование кадрового резерва;

3) создание системы эффективной обратной связи в ходе реализации мероприятий программы и регулярное информирование сотрудников о всех происходящих процессах и изменениях, включая публичное представление текущих результатов реализации Программы развития на официальном сайте, в публичных отчетах, привлечение широкого круга сотрудников для решения конкретных практических задач, регулярное проведение публичных мероприятий по результатам реализации Программных проектов;

4) построение системы регулярного мониторинга и оценки реализации Программы развития, обеспечивающей постоянный контроль и анализ выполнения запланированных мероприятий. Важной составляющей системы должна стать внутренняя и внешняя экспертиза реализации Программы развития на всех этапах.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Глоссарий Программы

Анализ (от греч. analysis – разложение, расчленение) – метод исследования, мысленное или практическое разложение изучаемого предмета или явления на характерные для него составные элементы, выделение в нем отдельных сторон, изучение каждого элемента или стороны явления в отдельности как части одного целого. Анализ позволяет выявить строение исследуемого объекта, его структуру, отделить существенное от несущественного, свести сложное к простому, расклассифицировать предметы и явления. Цель анализа – познание частей как элементов сложного целого. Процедура, обратная анализу, – синтез

Аналитический обзор – обзор, в котором дается аналитическая оценка состояния вопроса за определенный промежуток времени. Содержит аргументированную характеристику анализируемого материала, дает обоснованные практические рекомендации.

Видение – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата.

Внебюджетная деятельность – деятельность, направленная на оказание дополнительного объема образовательных услуг, осуществляемых сверх установленных заданий по приему обучающихся, с полной компенсацией производимых затрат за счет средств обучающихся; иные виды предпринимательской деятельности, разрешенные законодательством Российской Федерации.

Выводы – сжатое обобщенное изложение самых существенных, с точки зрения автора, результатов, полученных в результате исследования

Детерминант (от лат. determinantis – определяющий) – определитель; то, что обуславливает что-либо.

Диверсификация – инвестиционный подход, направленный на минимизацию возникающих во время производства или торговли рисков, связанный с распределением финансовых или производственных ресурсов по разным отраслям и сферам. Это расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, роста качества, предотвращения банкротства.

Достоверность – свойство информации, устанавливающее степень соответствия истине. Искажение может быть естественным и преднамеренным (дезинформация).

Закономерность – объективно существующая, повторяющаяся, устойчивая значимая связь для группы явлений, определяющая процессы становления и существования развивающихся систем. Одна из форм научного познания.

ИКТ – информационные и коммуникационные технологии – современные средства обработки и передачи информации, включая соответствующее оборудование, программное обеспечение, модели, методы и регламенты их применения.

ИКТ-компетентность (или информационная компетентность) профессиональная (для учителя) – умение, способность и готовность решать профессиональные задачи, используя распространенные в данной профессиональной области средства ИКТ.

Инновационная инфраструктура – комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности.

Инновационная практика – деятельность по разработке новых систем, процессов, проектов, программ, характеризующих их направленность на развитие и включающих реально осуществляемые нововведения.

Кадровый потенциал – сочетание личностных характеристик персонала, их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных и долгосрочных целей.

Кадровый резерв – 1) подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще вертикального, реже – для горизонтальных ротаций);

2) группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Ключевое событие – наиболее важное событие, влияющее на перспективы выполнения всего проекта.

Ключевые показатели эффективности деятельности – система оценки, которая на основе разработанных показателей деятельности подразделения (организации) помогает оценить актуальность показателей, определить достижимость запланированных стратегических и тактических (операционных) целей.

Компетентность – качественная характеристика реализации человеком сформированных в образовательном процессе знаний, обобщенных способов деятельности, познавательных и практических умений, компетенций, отражающих способность (готовность) человека активно и творчески использовать полученное образование для решения лично и социально значимых образовательных и практических задач, эффективного достижения жизненных целей.

Компетенция – актуализированная в освоенных областях образования система ценностей, знаний и умений (навыков), способная адекватно воплощаться в деятельности человека при решении возникающих проблем.

Конкурентная среда – это условия, силы, факторы, которые, так или иначе (т.е. прямо или косвенно), влияют на степень конкуренции на рынке, а

значит и на свободу действий организации. Сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Концепция (лат. conceptio) – система взаимосвязанных и вытекающих один из другого взглядов, способ понимания, трактовки явлений, процессов; основополагающая идея какой-либо теории, единый определяющий замысел, основная мысль произведения, научного труда и т. д.

Корпоративная культура – модель поведения внутри организации, сформировавшаяся в процессе ее функционирования и разделяемая всеми членами коллектива. Это система ценностей, нормы, правила, традиции и принципы по которым живут сотрудники.

Корпоративное (внутрифирменное) обучение – форма обучения, которая осуществляется в рамках одной организационной структуры и направлена на повышение уровня квалификации и подготовки ее специалистов; данная форма обучения непременно связана со стратегическими и тактическими задачами организации.

Критерий (от греч. kriterion – признак) – признак, по которому классифицируются, определяются, оцениваются явления, действия или деятельность (в частности, при их формализации).

Культура инноваций – сумма привычек, норм и убеждений сотрудников, способствующих принятию и адаптации новых идей, практик и процессов, существенно повышающих ценность деятельности по созданию инноваций. **Культура образовательных инноваций** – такая форма деятельности, в которой осуществимо грамотное педагогическое новаторство, а инновационная деятельность должна иметь свою форму, своих субъектов, свои цели, средства и условия ее осуществления.

Миссия – основная цель организации, смысл её существования.

Мобильность – подвижность, способность к быстрым изменениям, преобразованиям, действиям и взаимодействиям.

Образовательная среда – дидактическое понятие, совокупность внутренних и внешних условий и ресурсов развития и образования обучающихся. Образовательная среда нацелена на создание целостности педагогических условий для решения задач обучения, развития и воспитания обучающихся.

Парадигма (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) стиль научного мышления, господствующий на определенном этапе в той или иной дисциплине или комплексе дисциплин; 2) теория; теоретическая модель, принятая в качестве образца постановки, обоснования, решения проблемы в рамках того или иного предмета исследования. Парадигма определяет взгляд исследователя на проблему, ее теоретическое осмысление, выбор методических средств.

Педагогическая инновация – внедренное новшество; это нововведения в области педагогики, целенаправленное прогрессивное изменение, внося-

щее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики как отдельных ее компонентов, так и самой образовательной системы в целом.

Педагогическая мобильность – это способность педагога организовать совместную деятельность с другими субъектами образовательного процесса в соответствии с целями и задачами современной концепции образования, ценностями мировой, отечественной, региональной и национальной культуры, реализуя свою социокультурную и социально-профессиональную компетентность, в том числе в процессе осмысления и прогнозирования результатов организуемых им субъект-субъектных отношений.

Планируемые результаты – система обобщенных личностно ориентированных целей образования, уточненных и дифференцированных по учебным предметам, для определения и выявления всех элементов, подлежащих формированию и оценке, с учетом ведущих целевых установок изучения каждого учебного предмета, а также возрастной специфики обучающихся.

Позитивно насыщенная внутриинститутская конкурентная среда – совокупность позитивных конкурентных отношений между субъектами организации по их участию в создании условий, обеспечивающих реализацию своих конкурентных преимуществ.

Проактивное (программно-целевое) управление – это управление на опережение; метод управления, при котором руководитель разрабатывает цель управления и механизм реализации, сроки и состояния промежуточных значений процесса.

Проактивность – это способность следовать своим целям и выстраивать в соответствии с ними свою жизнь; принятие на себя ответственности за все, что с нами происходит; осознанный выбор реагировать на события нашей жизни с точки зрения «что я могу сделать, чтобы поменять это к лучшему».

Проблема (от греч. *problema* – трудность, преграда) – противоречие в познании, характеризующееся несоответствием между новыми фактами и данными и старыми способами их объяснения. Первоначально возникает в форме проблемной ситуации и только потом ясно осознается и формулируется в виде проблемы.

Проект – это временное мероприятие, направленное на получение уникального результата (продукта или услуги).

Проектирование педагогическое – предварительная разработка основных деталей предстоящей деятельности учащихся и педагогов, итогом которой является создание предположительных вариантов предстоящей деятельности и прогноза ее результатов.

Проектное управление – это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов; управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Противоречие – взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сторон и тенденций предметов и явлений, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве и взаимопроникновении. Представляет собой источник саморазвития всех явлений, процессов. Источником развития научного познания служит сложная система противоречий – между теорией и экспериментом, альтернативными теоретическими объяснениями фактов, старыми и новыми теориями, наукой и практикой.

Профессиональная активность – это системное многокомпонентное образование, состоящее из четырех взаимодействующих подсистем: потенциал активности в профессиональной деятельности, регулятивный компонент профессиональной активности, динамический компонент, результативный компонент.

Профессиональная мобильность – это интегративное свойство личности, объединяющее готовность и способность адаптироваться для совершения оптимальных действий по преобразованию профессиональной сферы средствами профессиональной деятельности в соответствии с содержанием профессиональной ситуации; как часть социальной мобильности профессиональная мобильность может быть представлена вертикальной и горизонтальной лестницами в становлении карьеры.

Развитие – целенаправленный процесс, направленный на поэтапное качественное улучшение структуры и содержания системы за счет совершенствования составляющих их компонентов и появления новых.

Развитие персонала – система определенных организационно-экономических мероприятий, связанных с обучением, переквалификацией и оценкой сотрудников; ключевыми элементами в этой системе являются: кадровая политика как совокупность принципов и требований, от которых зависят методы и цели взаимодействия с сотрудниками; процесс поиска и отбора работников; кадровое планирование; адаптация персонала (профессиональная и социально-психологическая); обучение и развитие персонала; система оценки (аттестация); управление поведением сотрудников; формирование корпоративной культуры.

Развитие человеческого капитала – повышение эффективности вложений в человеческий капитал, через организацию процесса поиска, формирования и усовершенствования профессиональных и личностных продуктивных характеристик человека, с которыми он выступает в профессиональной деятельности.

Репрезентативность (от фр. *representatif* – представительный) – свойство выборки пропорционально воспроизводить все характеристики генеральной совокупности. Достигается с помощью такого построения выборочной совокупности (т.е. объекта непосредственного анализа), при котором она наилучшим образом представляет генеральную совокупность (т.е. объект в целом) и, следовательно, позволяет обоснованно переносить научные выводы, полученные при анализе выборочной совокупности, на генеральную совокупность.

Сущность – категория, обозначающая единую внутреннюю определяющую связь для группы явлений, служащую основой их существования. Связана с явлением, но не есть достояние одного явления. Существует как общее в единичном, как единое во множестве. Раскрывается через явления.

Схема – изображение, передающее обычно с помощью условных обозначений и без соблюдения масштаба основную идею какого-либо предмета или процесса и показывающие взаимосвязь их главных элементов.

Стратегия – общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Условие – 1) среда, в которой пребывают и без которой не могут существовать предметы, явления; то, от чего зависит другое; в логике различают необходимые и достаточные условия; необходимые условия – те, которые имеют место всякий раз, как только возникает действие; достаточные условия – те, которые непременно вызывают данное действие; 2) та часть условного суждения, в которой выражается знание о том, что делает возможным существование чего-нибудь другого, или знание о том, от чего зависит что-нибудь другое, что определяет собою что-нибудь другое.

Трансфер – (перенос, перемещение, передвижение) полная или частичная передача внутреннему или внешнему субъекту полномочий по выполнению полностью или части некоторого (внутреннего) процесса (жизненного цикла продукции).

Фактор (от лат. factor – производящий) – любое явление, ставшее движущей силой другого явления.

Федеральные государственные образовательные стандарты – нормативные правовые акты федерального уровня, представляющие собой совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования образовательными организациями, имеющими государственную аккредитацию

Центр превосходства – ресурсы или услуги организации, которые носят уникальный характер среди аналогичных организаций.

Эффективный контракт – трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Условные сокращения, принятые в Программе

БП – базовая площадка

ДОТ – дистанционные образовательные технологии ДПО – дополнительное профессиональное образование

ДПП ПК – дополнительная профессиональная программа повышения квалификации

ДПП ПП – дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки

ИИРЦ – информационно-издательский ресурсный центр Института развития образования Краснодарского края

ИРО – государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края

ИП – инновационная практика

ИС – информационная система

ТМС – территориальная методическая служба МР – муниципальный район

НИР – научно-исследовательская работа НМД – научно-методическая деятельность НМП – научно-методический продукт

НМС – научно-методическое сопровождение НМЦ – научно-методический центр

НСУР – национальная система учительского роста ОО – образовательная организация

ОП – образовательный процесс

РИНЦ – Российский индекс научного цитирования КИП – краевая инновационная площадка

КРЦ – краевой ресурсный центр

КСО – краевая система образования

СП – стажировочная площадка ТЗ – техническое задание

УМК – учебно-методический комплекс УММ – учебно-методические материалы

ЦНППМ ПР – Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Института развития образования Краснодарского края

ЦНМИИД – Центр научно-методической и инновационной деятельности Института развития образования Краснодарского края

ЦЦОиТ – Центр цифровизации образования и информационных технологий Института развития образования Краснодарского края