



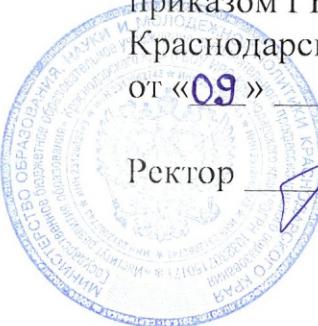
Министерство образования, науки и молодежной политики
Краснодарского края



Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования»
Краснодарского края

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
государственного бюджетного
образовательного учреждения
дополнительного
профессионального образования
«Институт развития образования»
Краснодарского края
на 2025–2030 годы**

УТВЕРЖДЕН
приказом ГБОУ ИРО
Краснодарского края
от «09» 01 2025 г. № 3
Ректор Г.А. Гайдук



СОГЛАСОВАНА
Заместитель министра
образования, науки
и молодежной политики
Краснодарского края
О.А. Грушко
«25» 12 2024 г.



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
государственного бюджетного образовательного учреждения
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края
на 2025–2030 годы**

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 и сотрудников Института.

Программа содержит аналитические сведения об актуальном состоянии Института на 2024 год и его деятельности, определяет цели, задачи, стратегические направления работы Института на период с 2025 по 2030 гг.

Программа развития предназначена для планирования работы Института, его отдельных подразделений и структур, обеспечения управляемого перевода Института в новое качественное состояние развития.

Программа рассмотрена на заседании Ученого совета 19.12.2024 протокол № 7

СОДЕРЖАНИЕ

Паспорт Программы развития.....	4
Введение.....	11
Раздел 1. Проблемно-ориентированный анализ деятельности Института.....	13
1.1. Информационная справка.....	13
1.2. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов	16
1.3. Анализ факторов, влияющих на качество организации курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки.....	19
1.4. Анализ факторов, влияющих на качество процесса организации получения образования детьми-инвалидами и инвалидами, обучающимися на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения	21
1.5. Проблемный анализ научно-методической и инновационной деятельности Института	22
1.6. Проблемный анализ организации информационно-аналитической деятельности Института	24
1.7. Проблемный анализ обеспечивающей системы Института	25
1.8. Проблемный анализ обеспечивающей системы Института.....	27
Раздел 2. Стратегия развития Института до 2030 года.....	30
2.1. Концепция развития.....	30
2.2. Направления стратегического развития Института на 2025-2030 гг.....	35
Раздел 3. Тактика перехода Института в новое качественное состояние (сетевые планы-графики реализации ключевых событий и система показателей ключевых событий).....	47
Раздел 4. Система управления реализацией Программы.....	67
Раздел 5. Риски реализации Программы.....	70
Приложение	
Глоссарий Программы.....	73
Условные сокращения, принятые в Программе.....	79

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Наименование Программы	Программа развития Государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – Институт) на 2025-2030 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 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в редакции от 28.12.2024);2. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»;3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;4. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»;5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;6. Указ Президента Российской Федерации от 08.05.2024 № 314 «Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения»;7. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (с изменениями и дополнениями);8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;

	<p>9. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 6 августа 2020 г. № Р-76 «Об утверждении Концепции создания федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;</p> <p>10. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;</p> <p>11. Приоритетные направления развития образования обучающихся с инвалидностью, с ограниченными возможностями здоровья до 2030 года (утверждены Министром просвещения Российской Федерации С.С. Кравцовым 30.12.2022);</p> <p>12. Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года (утверждена распоряжением постановлением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 г. № 1688-р);</p> <p>13. Распоряжение правительства от 18.10.2023 № 2894-р «Стратегическое направление в области цифровой трансформации, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации»;</p> <p>14. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;</p> <p>15. 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;</p> <p>16. Профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.09.2021 № 652н;</p> <p>17. Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2015 № 514н;</p>
--	--

	<p>18. Программа перспективного развития системы образования Краснодарского края на 2025 – 2030 годы (утверждена приказом МОНиМП КК от 29.11.2024 № 2838);</p> <p>19. Региональный проект «Все лучшее детям»;</p> <p>20. Региональный проект «Поддержка семьи»;</p> <p>21. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;</p> <p>22. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года</p>
Авторы и разработчики Программы	<p>Программа разработана творческой группой в составе ректората, руководителей структурных подразделений и сотрудников Института. Ответственные разработчики Программы: Гайдук Т.А. (ректор), Плохотнюк Е.В. (проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию), Терновая Л.Н. (проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации), Лихачева И.В. (проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования)</p>
Миссия Института	<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>
Цель и задачи Программы	<p>Цель: содействие укреплению суверенитета российской системы образования, в условиях непрерывного повышения профессиональных компетенций работников образования</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение единства регионального образовательного пространства; – развитие доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики; – реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;

	<ul style="list-style-type: none"> – изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи в организации непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров Краснодарского края в соответствии с целями и задачами государственной политики Российской Федерации в сфере образования; – развитие сетевого взаимодействия Института с организациями дополнительного профессионального образования, вузами и СПО; – разработка системы программно-информационного сопровождения повышения квалификации, профессиональной переподготовки, мероприятий, учета профессиональных достижений педагогических и управленческих кадров системы образования Краснодарского края; – внедрение системы внутреннего электронного документооборота; – перевод инновационной, научно-методической, экспертизно-аналитической, информационно-технологической, культурно-просветительской деятельности Института на новый качественный уровень; – формирование и трансфер актуальной научно-исследовательской проблематики, соответствующей современным направлениям развития педагогической науки и образовательной практики
Приоритетные направления Программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование механизмов сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов; 2. Реализация обновленной модели системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки; 3. Сопровождение процесса организации получения образования детьми-инвалидами и инвалидами, обучающимися на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения; 4. Институт в авангарде научно-методической и инновационной деятельности; 5. Механизмы реализации информационно-аналитической деятельности Института в условиях цифровой трансформации; 6. Формирование корпоративной системы профессионального развития сотрудников Института

<p>Сроки и этапы реализации Программы</p>	<p>Сроки реализации Программы: январь 2025 года – декабрь 2030 года</p> <p>I этап – подготовительный (1 полугодие 2025 года):</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработка модели нового качественного состояния Института; – формирование проектных групп по реализации ведущих направлений развития; – детализация деятельности ответственных по реализации проектов и направлений <p>II этап – основной (2 полугодие 2025 года – 1 полугодие 2030 года):</p> <ul style="list-style-type: none"> – реализация мероприятий Программы, обеспечивающих достижение плановых показателей; – 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 2030 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"> – создана эффективная система оперативного выявления образовательного запроса для формирования заказа на образовательные услуги; – создана эффективная система программно-информационного сопровождения повышения квалификации, профессиональной переподготовки, мероприятий, учета профессиональных достижений педагогических и управленческих кадров системы образования Краснодарского края; – обеспечен эффективный доступ педагогов Краснодарского края к российским ресурсам при помощи библиотеки-медиатеки Института; – создана эффективная корпоративная система профессионального развития сотрудников Института; – внедрена внутренняя система электронного документооборота;

	<ul style="list-style-type: none"> – обновлено содержание и формы повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований профессиональных стандартов; – обеспечена концентрация на программной платформе Института ресурсов и возможностей, необходимых образовательным организациям Краснодарского края для организации дистанционного образования; – создана современная информационная образовательная среда Института; – создана эффективная система научно-методического сопровождения непрерывного развития муниципальных методических систем и муниципальных (территориальных) методических служб; – создана система реализации полного цикла исследовательского поиска, научной экспертизы и трансляции результатов; – сформирована система сетевого взаимодействия Института с организациями дополнительного профессионального образования, вузами и СПО; – 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
Системные эффекты реализации Программ	<p>Создание единого научно-методического пространства в сфере повышения квалификации, профессиональной переподготовки и непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров в соответствии с приоритетными задачами в области образования</p>
Источники финансирования	<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; – внебюджетное финансирование.
Исполнители Программы	<ul style="list-style-type: none"> – ректорат; – кафедры и центры Института; – сотрудники Института
Система контроля за ис- полнением Про- граммы	<ul style="list-style-type: none"> – включение мероприятий Программы на период до 2030 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 полу- годие)

ВВЕДЕНИЕ

Программа определяет и описывает концепцию, стратегию и основные направления развития Института на 2025-2030 годы, предназначена для регламентации и обеспечения перевода Института в качественно новое состояние, содействующее его становлению как организации, реализующей задачи государственной политики в сфере образования, отвечающей реальным вызовам времени, способствующей формированию педагога, профессионала, личности третьего тысячелетия. Программа развития Института представляет собой документ, направленный на реализацию перспективных образовательных потребностей и социального заказа на образование.

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех основных 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, 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), определяющем 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 ответственостей 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, надсистемой 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 которые совершенствует Институт.

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

При создании Программы развития авторский коллектив использовал опыт деятельности государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования», государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования Самарской области «Институт развития образования», государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского».

РАЗДЕЛ I.

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА

1.1. Информационная справка

Государственное бюджетное образовательное учреждение «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – Институт) – один из крупнейших центров дополнительного профессионального педагогического образования юга России.

В штатном расписании Института 76 педагога, из них 22 кандидата наук и 2 доктора наук, заслуженных учителей – 3; Почетных работников Российской Федерации – 18; 12 человек награждены Почетной грамотой РФ, 1 человек – Благодарственным письмом РФ.

В организационной структуре Института 7 центров (центр цифровизации образования, центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, центр мониторинговых исследований и методического сопровождения инновационной деятельности, научно-методический информационно-издательский центр, информационно-библиотечный ресурсный центр, центр дистанционного образования, центр сопровождения воспитательных проектов и программ, взаимодействия с общественными организациями), 11 кафедр, 5 отделов.

Институт располагает необходимым для предоставления качественных образовательных услуг материальным и техническим оснащением: 16 учебных кабинетов оборудованы проекторами и компьютерами для преподавателей в том числе 6 кабинетов укомплектованы компьютерами для слушателей (от 10 до 25 компьютеров); актовый зал (вместимостью более 100 человек) оборудован видеостеной и компьютером преподавателя; коворкинг-пространство разделено на зоны – 2 лектория, оборудованных тремя видеостенами, для 100 посетителей каждый и помещение для организации групповой работы с 15 компьютерными рабочими местами для слушателей; в каждом учебном кабинете имеется точка доступа к сети Интернет и Wi-Fi. В информационно-библиотечном ресурсном центре оборудовано ноутбуками 12 рабочих мест для проведения онлайн мероприятий; также открыт читальный зал на 8 мест с доступом в Интернет и Wi-Fi с открытым доступом для всех желающих.

В образовательной деятельности и мероприятиях Института используются 8 собственных электронных образовательных и информационных ресурсов, 8 сторонних электронных образовательных и информационных ресурсов; сформирован библиотечный фонд (16,3 тысяч печатных экземпляров литературы), создан электронный каталог, организована электронная книговыдача, установлена

и используется система автоматизации библиотек ИРБИС64+, организован доступ к ресурсам Национальной электронной библиотеки и электронной библиотеке eLIBRARY.

В целях обеспечения социально-бытовых условий для слушателей и сотрудников Института имеется столовая на 80 посадочных мест. Для организации учебного процесса и работы хозяйственных служб Институт располагает легковыми автомашинами.

Организован процесс рецензирования методических материалов, представляемых педагогами края, и формирования 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 25 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 начального образования», «Дефектология», «Психология». Профессиональную переподготовку за год проходят до 150 педагогов.

Находящийся с 2009 года в структуре Института Центр дистанционного образования осуществляет сопровождение обучения детей-инвалидов и инвалидов по дополнительным общеразвивающим программам, на основе разработанных электронных образовательных курсов.

В соответствии с Распоряжением Министерства Просвещения РФ от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» (с изменениями) доля педагогических работников, освоивших программы дополнительного профессионального образования, вошедших в федеральный реестр должна составить к 2024 году не менее 30%. Данный показатель с 2021 года включен в отчетность образовательных организаций. В 2024 году по программам повышения квалификации, вошедшим в федеральный реестр, прошли обучение 13237 педагогических работников и управленческих кадров, что составило 82,6% от общего числа обученных за отчетный период.

Институтом обеспечена реализация региональных проектов «Современная школа», «Цифровая образовательная среда».

Темой научного интереса Института являются организационно-методические условия формирования образовательной среды, обеспечивающей качественное профессиональное развитие педагогических и управленческих кадров системы образования Краснодарского края.

Результаты научно-методического сопровождения краевой системы образования ежегодно отражаются в публикациях научно-педагогических кадров Института во всероссийских и региональных научно-методических журналах. Результаты научно-исследовательской деятельности педагогов регулярно представляются на всероссийских, межрегиональных и региональных научно-практических конференциях, форумах.

Институт издает два журнала: «Кубанская школа» и «Педагогическая перспектива».

С 2021 года Институт признан Федеральной инновационной площадкой по реализации проекта «Научно-методическое сопровождение региональной инновационной сетевой инфраструктуры, обеспечивающей непрерывный рост профессионального мастерства учителя». В 2024 году Институту присвоен статус Федеральной инновационной площадкой по реализации еще трех проектов: «Региональная система адресного сопровождения педагогических работников в профессиональной деятельности», «Создание медиа-кейсов как методического ресурса по формированию базовых ценностей у дошкольников», «Опережающее сопровождение кадрового управленческого резерва региональной системы образования».

В Краснодарском крае с 2014 года реализуется региональный проект «Инновационный поиск», ключевым событием которого является одноименный конкурс инновационных проектов, по результатам которого организациям присваивается статус «Краевая инновационная площадка». В данном конкурсе с 2014 года приняло участие более 25 000 педагогов из более 900 образовательных организаций системы образования. По результатам конкурса статус краевых инновационных площадок был присвоен 275 организациям.

В 2024 году на территории Краснодарского края действуют 46 краевых инновационных площадок, из них: дошкольных образовательных организаций – 21, общеобразовательных организаций – 15, организаций дополнительного образования детей – 5, профессиональных образовательных организаций – 2, территориальных методических служб – 3. В ходе их деятельности разработано и транслируется на краевом уровне более 13 функциональных, структурных, комплексных моделей развития образовательной среды, 51 методическое пособие, 42 образовательные программы с дидактическими материалами.

Кроме того, в крае действуют более 240 муниципальных инновационных площадок, 44 стажировочные площадки и 18 площадок передового педагогического опыта.

Поддержка престижа педагогической профессии обеспечивается Институтом через проведение профессиональных конкурсов. Ежегодно на муниципальном этапе в конкурсах профессионального мастерства принимают участие около

2400 педагогов, а на региональном – более 700 педагогов. Все лауреаты, призеры и победители профессиональных конкурсов награждаются ценностными подарками.

Победители региональных этапов профессиональных конкурсов достойно представляют Краснодарский край на Всероссийском уровне. За последние пять лет по итогам федерального этапа конкурсов в регионе 2 победителя («Воспитатель года России» – 2020 г., 2024 г.), 3 призера («Педагог-психолог России» – 2020 г.; «Учитель-дефектолог России» – 2022 г.; «Первый Учитель» – 2023 г.), 10 лауреатов («Педагог-психолог России» – 2021 г.; «Учитель года» – 2021 г., 2022 г., 2023 г.; Воспитатель года России» – 2021 г., 2022 г., 2023 г.; «Лучший учитель родного языка и родной литературы» – 2024 г.; «Учитель-дефектолог России» – 2024 г.; «Учитель здоровья России» – 2024 г.), 5 победителей в номинациях («Учитель здоровья России» в номинации «за высокую компетентность» – 2021 г.; «Учитель-дефектолог России» в номинации «Дефектолог года» – 2023 г.; «Педагогический дебют» в номинации «Педагог-наставник» – 2024 г.; «Педагог-психолог России» в номинации «Признание профессионального союза работников народного образования и науки Российской Федерации» – 2024 г.; «Учитель года России» в номинации «Пионер цифровых решений» – 2024 г.) профессиональных конкурсов.

В 2024 году из 112 участников конкурса на присуждение премий лучшим учителям за достижения в педагогической деятельности 60 педагогов получили премии в размере 200 тысяч рублей.

1.2. Ограничения и недостатки сложившихся механизмов сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов

Важнейшим направлением научно-методической и учебной деятельности Института является сопровождение федеральных и региональных инновационных проектов в сфере образования. Одной из главных задач этого направления является подготовка педагогических и руководящих кадров к реализации мероприятий государственной политики РФ в сфере образования.

За последние пять лет Институт участвовал в реализации федеральных и региональных проектов, инициатив, направленных на поддержку новаций в области дополнительного профессионального образования педагогических и руководящих работников: «Школа Минпросвещения России»; «Единое образовательное пространство школы как ресурс развития системы образования»; «Инновационный поиск»; «Стань чемпионом»; «Комплексный проект повышения качества образования 90+»; «Инженерные классы 2.0»; «Агроклассы 2.0»; «Разговор о правильном питании»; «Эковоспитание»; «Функциональная грамот-

ность»; «Навигатор профилактики Безопасное детство»; «Культура для школьников»; «Час духовности»; «Конкурсный резерв»; «Школы с низкими образовательными результатами».

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

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.

Тенденции развития российского образования, формирование модели «современной школы» требуют соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников вызовам времени, быстрой реакции на происходящие изменения, умения верно определять те характеристики профессиональной деятельности, которые будут востребованы при реализации федеральных и региональных проектов развития системы образования.

Вместе с тем все очевиднее становится противоречие между традиционными устоявшимися формами организации методической и образовательной деятельности в дополнительном профессиональном образовании и усложнением задач сопровождения профессионального развития педагогических работников в условиях меняющейся системы образования.

Целый ряд имеющихся на настоящий момент в системе дополнительного профессионального образования проблем не позволяют существенно повысить ее эффективность. Коллектив Института выделяет ряд следующих ключевых проблем, которые требуют решения в ближайшей перспективе:

- несформированность системы диагностики профессиональных потребностей и дефицитов педагогических работников;
- несформированность системы исследований заказа рынка труда на педагогические кадры;
- недостаточная преемственность дополнительных профессиональных программ и образовательных программ профессионального и высшего педагогического образования;
- быстрое устаревание содержания дополнительных профессиональных программ и технологий, методов и форм их реализации;
- недостаточное взаимодействие с территориальными методическими службами в части реализации методического сопровождения федеральных и региональных проектов;
- недостаточная подготовка педагогических и руководящих кадров в области цифровизации образования.

Особо следует выделить проблему ухода педагогов из школ и пополнения региональной системы образования новыми кадрами, что зачастую не позволяет качественно сопровождать значимые инновационные проекты. Анализ причин оттока молодых специалистов из сферы образования показывает, что преобладающей из них не всегда является неудовлетворенность заработной платой. На первом месте находятся проблемы, связанные с особенностями взаимодействия, стилем общения с коллегами, большим объемом времени, который затрачивается на ведение документации и другую бумажную работу и т.п. Начальный период вхождения в профессиональную деятельность и образовательную среду характеризуется повышенной напряженностью, поэтому внедрение механизмов профессиональной поддержки и помощи молодым специалистам на первых этапах их самостоятельной профессиональной деятельности является актуальной задачей профессионального педагогического сообщества. Это относится не только к молодым специалистам, но и к сменившим профессию на педагогическую и имеющим небольшой стаж работы. В работе с данными категориями педагогов необходимо создать систему сопровождения и поддержки в образовательной организации, обеспечивающей стимулирование личностно-профессионального роста и творческой активности и включение учителей в реализацию федеральных и региональных проектов. В каждой образовательной организации должна быть разработана программа («дорожная карта») по поддержке и методическому сопровождению данной категории педагогических работников.

Для решения обозначенных проблем необходимо создание единого научно-методического пространства в сфере повышения квалификации, профессиональной переподготовки и непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров в соответствии с приоритетными задачами в области образования.

Основным условием при решении проблем является тесное взаимодействие Института с федеральным координатором Системы по следующим направлениям:

- координация деятельности региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;
- выстраивание единой системы профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, сопровождение индивидуальных траекторий их развития;
- разработка различных форм адресной поддержки и сопровождения учителей в возрасте до 35 лет и в первые три года работы;
- внедрение различных форматов электронного и дистанционного образования;
- создание условий для овладения навыками использования современных цифровых технологий;

- внедрение в образовательный процесс современных технологий обучения и воспитания, в том числе проектных форм работы с обучающимися.

Для решения задач сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов коллектив Института планирует осуществлять следующие мероприятия регионального уровня:

- формирование персональных траекторий профессионального развития педагогов и управленческих кадров на основе независимой диагностики профессиональных компетенций;
- повышение квалификации педагогических работников и управленческих кадров с учетом выявленных профессиональных дефицитов;
- обеспечение педагогов и управленческих кадров методическими рекомендациями, материалами (в том числе цифровыми);
- информирование педагогической общественности об основных тенденциях развития образования;
- организация профессиональных стажировок (в том числе на базе организаций профессионального (педагогического) образования);
- руководство деятельностью инновационных площадок по реализации сетевых проектов.

В целях сопровождения федеральных и региональных проектов на муниципальном уровне коллектив Института планирует методическую и организационную поддержку территориальных методических служб при организации последними следующих мероприятий:

- сопровождение персональных траекторий профессионального развития педагогов;
- информирование педагогических работников об инновационных формах обучения;
- изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи педагогическим работникам;
- организация взаимодействия и взаимообучения работников образования;
- помочь педагогам в обобщении и презентации своего опыта работы;
- повышение публикационной активности работников образования региона.

1.3. Анализ факторов, влияющих на качество организации курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки

Анализ реализуемых дополнительных профессиональных 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 и как результат общих тенденций развития образования, вызванных этим развитием дефицитов квалификации педагогических кадров. Индивидуальный запрос в программах повышения квалификации и профессиональной переподготовки представлен не в полном объеме удовлетворением пожеланий слушателей в части мест, сроков их проведения.

Содержание программ в большей степени ориентировано на популяризацию сложившейся образовательной ситуации и обновление предметных знаний. Введение обновленного федерального образовательного стандарта позволило в течение 3 лет обучить по федеральным программам педагогов и руководителей образовательных организаций. Дополнительные профессиональные программы ПК проходят профессионально-общественную экспертизу и входят в единый Федеральный реестр дополнительных профессиональных программ РФ. Программы обновляются один раз в 3 года. С 2022 по 2024 годы было включено 62 программы Института, но реализованы были не все, так как выполнялся массовый заказ на обучение. Профессиональные дефициты педагогов и руководителей образовательных организаций являются ориентирами при разработке программ, поэтому в настоящее время разрабатываются персонифицированные программы повышения квалификации по 3 уровням (базовые, стандартные, для профильных классов).

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

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. Изменения в содержании программ происходят с запаздыванием по отношению к потребностям педагогов и руководителей образовательных организаций. При

этом в новых программах цикл обновления по своей продолжительности отстает от потребностей быстро развивающейся практики и не возможностью в текущем году войти в Федеральный реестр дополнительных профессиональных программ РФ. Новизна программ быстро утрачивается в условиях высокого темпа изменений, происходящих в образовательной системе Российской Федерации.

1.4. Анализ факторов, влияющих на качество процесса организации получения образования детьми-инвалидами и инвалидами, обучающимися на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Основными задачами Центра дистанционного образования государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования» Краснодарского края (далее – Центр), осуществляющего свою деятельность в соответствии с действующим законодательством в области образования, являются:

- предоставление детям-инвалидам, инвалидам, обучающимся на дому возможности освоения образовательных программ общего и детям-инвалидам дополнительного образования непосредственно по месту жительства обучающегося посредством предоставления комплектов программно-технических средств;
- реализация дополнительных общеразвивающих программ с учетом индивидуальных возможностей и образовательных потребностей детей-инвалидов, обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения (далее – Обучающиеся).

К факторам, влияющим на качество процесса организации получения образования Обучающимися, относятся содержание дополнительных общеразвивающих программ, техническое сопровождение и эксплуатация, вывод из эксплуатации информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, психолого-педагогическое сопровождение участников образовательного процесса, а также система воспитательной работы.

Анализ факторов, влияющих на качество процесса организации получения образования Обучающимися, показал необходимость дальнейшей работы в части совершенствования технического сопровождения, эксплуатации информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей процесс обучения.

Необходимо поддерживать бесперебойное функционирование и эксплуатацию программно-технических средств, способных обеспечивать доступ к информационным ресурсам и удовлетворять растущие запросы участников образовательного процесса.

За последние два года Центром было обновлено 100% дополнительных общеразвивающих программ, разработано и утверждено порядка десяти новых программ, с учетом запроса родительской общественности, разработана и внедрена система воспитательной работы с Обучающимися.

Наблюдается рост вовлеченности детей-инвалидов, их родителей (законных представителей) в воспитательные мероприятия Центра, расширяется спектр социального партнерства с региональными организациями.

В современных реалиях дистанционные технологии позволяют предоставлять и получать необходимую информацию в удобное время и в удобном месте, расширять возможности эффективного общения с родителями, обеспечивать оперативную осведомленность в вопросах специфики организации образовательного процесса, создавать условия для привлечения семей Обучающихся к конструктивному взаимодействию.

В связи с вышеизложенным возникает необходимость активного развития дистанционной информационно-просветительской системы Центра с целью создания информационного социально-психологического пространства, позволяющего формировать и корректировать родительскую позицию, развивать компетенции в сфере воспитания детей, получать знания в области возрастной психологии и педагогики, повышать культурный и образовательный уровень, а также адаптационные возможности семей, воспитывающих детей с инвалидностью.

1.5. Проблемный анализ научно-методической и инновационной деятельности Института

Непрерывное повышения квалификации педагогических работников требует решения ряда методологических, организационно-методических, дидактико-методических проблем, присущих региональной системе повышения квалификации педагогов.

Для выстраивания эффективной региональной системы организационно-методического сопровождения роста профессионального мастерства педагогических работников в регионе создана и апробируется информационная платформа Портал Педагога 23.рф.

В последние годы стало традиционным обучение школьных управленческих команд, что дало новый импульс в обеспечении качества управления и качества образования в целом.

В регионе создано профессиональное экспертное сообщество, включающего свыше 3500 педагогов системы общего образования, которые владеют навыками критериального оценивания в условиях проведения федеральных и региональных оценочных процедур.

В это же время активно формируется инновационное образовательное поле края, являющееся одним из мощнейших ресурсов развития региональной системы образования и формирования профессиональной компетентности учителя и руководителя школы. Участие образовательных организаций в краевом образовательном конкурсе «Инновационный поиск» отражает вовлеченность педагогов края в инновационную деятельность. За последние четыре года в конкурсе приняло участие 14170 педагогов края из 533 образовательных организаций. Сегодня в крае действует 46 краевых инновационных площадок, на базе которых

осуществляется неформальное непрерывное профессиональное развитие педагогов.

Методологические проблемы проектирования дополнительного профессионального образования учителей и руководителей образовательных организаций края связаны с противоречием между все большим выбором слушателями личностно-ориентированной и деятельностной моделей непрерывного повышения квалификации и недостаточной разработанностью данных моделей в теории и практике существующих институциональных форм повышения квалификации с учетом накопленного опыта.

С другой стороны, социологические исследования и наблюдения в ходе курсовой подготовки показывают, что около четверти педагогов края демонстрируют низкий уровень мотивации к непрерывному повышению квалификации, профессиональному саморазвитию. Достаточные информационные потоки сети интернет дают возможность педагогам повысить только теоретический уровень, что не отвечает требованиям и условиям формирования и развития профессиональной компетентности учителя; зачастую непрерывное повышение квалификации выбирается по формальным признакам, без учета затруднений обучающихся, в ущерб качеству образования.

Организационно-методические проблемы касаются дальнейшего совершенствования формата непрерывного профессионального развития педагогов региона: требует поступательного развития такая неформальная модель повышения квалификации как деятельность педагога в сетевых профессиональных сообществах – ассоциациях, объединениях, как реальных, так и виртуальных. Такая практика уже имеет разработанную нормативную базу, которую необходимо внедрять и описывать.

Дидактико-методические проблемы связаны с организацией и содержанием процесса непрерывного повышения квалификации работников образования Краснодарского края. В большинстве своем в этой системе все еще используется традиционная лекционно-семинарская форма обучения. Доля интерактивного обучения в реальном положении дел занимает не более 40% учебного времени. В полной мере не используются технологии и методы, позволяющие сделать большинство занятий практико-ориентированными, традиционный режим освоения не позволяет реализовать вариативность и гибкость структурных форм организации научно-методической и инновационной деятельности Института.

Требуется системный подход к персонификации личностно-ориентированных технологий и содержания непрерывного повышения квалификации педагогических работников, основываясь на предварительных оценках профессионального мастерства, изучении их профессиональных дефицитов и существующих профицитов, то есть лучших педагогических практик.

Цифровая школа требует от учителя владения цифровыми навыками, а от системы непрерывного повышения квалификации перехода к цифровизации процесса, что, несомненно, является еще одним ресурсом развития системы повышения квалификации педагогических работников;

В регионе достаточно развита образовательная экосистема, предполагающая интеграцию всех уровней государственного образования. Тем не менее, назрела необходимость поиска новых форм взаимодействия, позволяющих использовать консолидированные ресурсы, направленные на повышение уровня профессиональных компетенций работников образования региона.

Остается значимой проблема кадров, осуществляющих процесс повышения квалификации. Для реализации задач современного профессионального развития необходимы команды специалистов-профессионалов, освоивших новые профессии, готовых содействовать профессиональному росту работников образования и условий для их профессионального развития, которые должны генерировать новые идеи, осуществлять тьюторскую деятельность, разрабатывать образовательные траектории, организовывать проектное обучение, координировать образовательные онлайн-платформы и другое.

В настоящее время система повышения профессиональной компетентности работников образования региона дает не достаточный эффект, решение задач профессионального развития требует исключения фиктивности и формализации.

Для формирования продуктивной системы непрерывного профессионального развития педагогов необходимы новые модели реализации повышения квалификации, научно-методической и инновационной деятельности, основанные на инновационных практиках и цифровых технологиях.

Использование «точек роста» для профессионального и карьерного «лифта» работников образования региона обеспечит мобильность и гибкость системы непрерывного повышения квалификации, полномасштабную модернизацию методической работы.

1.6. Проблемный анализ организации информационно-аналитической деятельности Института

Показатели регионального проекта «Цифровая образовательная среда» в период с 2020 по 2024 годы «34 000 человек, привлекаемых к образовательной деятельности, осуществили повышение квалификации на базе организаций, в том числе осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, с целью повышения их компетенций в области современных технологий электронного обучения» выполнены.

На период 2025-2030 гг. перед системой образования региона и Институтом ставится новая задача по цифровой трансформации региональных систем. Необходимо обеспечение профессионального развития работников Института и сферы образования региона, направленного на расширение возможностей и эффективное использование кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации образовательной среды.

В процессе ее обеспечения необходимо провести обучение работников образования региона, которое будет направлено на развитие профессиональных компетенций:

- доступ к качественному верифицированному цифровому образовательному контенту и цифровым образовательным сервисам;
- построение образовательных траекторий личностного роста обучающегося и работников образования.

Приоритетными направлениями при организации информационно-аналитической деятельности станут:

1. Повышение эффективности процессов функционирования организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе предусматривающие мероприятия по повышению информационной безопасности.

2. Использование наборов сервисов с возможностью получения услуг в сфере образования и (или) информации по средствам единой точки доступа к цифровым образовательным сервисам.

3. Стандартизация взаимодействия создаваемых и существующих информационных систем, функционирующих в сфере образования, и переход на использование единых классификаторов, реестров, справочников и форматов обмена данными.

4. Снижение административной нагрузки за счет внедрения новых технологических решений в сфере образования, включая технологии искусственного интеллекта.

Методическая поддержка использования ФГИС «Моя школа», которая предоставляет доступ к личному кабинету, библиотеке цифрового образовательного контента, облачной работе с документами, видеоконференцсвязи на базе «Сферума», системе тестирования обучающихся, будет осуществляться в условиях цифровой трансформации и продвижения федеральных проектов «Библиотека цифрового образовательного контента», «Цифровой помощник ученика», «Цифровой помощник родителя», «Цифровое портфолио ученика», «Цифровой помощник учителя», «Система управления в образовательной организации» на региональном уровне.

Администрирование, методическая и техническая поддержка пользователей автоматизированных информационных систем, входящих в АСУ СО КК «Сетевой город. Образование» и «Сетевой-город. Е-Услуги», будут также ключевыми компонентами в этой работе.

Развитие используемой платформы дистанционной реализации дополнительных профессиональных программ педагогических кадров в тесном взаимодействии с информационно-коммуникационной платформой «Портал Педагога.23рф».

1.7. Проблемный анализ текущего состояния 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, обусловленные 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.

За последние 5 лет в управляющей системе Института произошли значительные перемены. Пересмотрены основные управленческие функции (планирования, организации, руководства, контроля), которые в настоящее время используются в штатном режиме. Много внимания уделяется таким важным процессам, как обновление содержания программ, аттестация кадров, организация документооборота и т.д., осуществляется их системный контроль. Сложившаяся организационная культура Института позволяет в полной мере использовать синергетический эффект совместной деятельности сотрудников, который приводит результат деятельности Института на новый уровень развития.

В результате исследования системы управления Института было выявлено, что основными формами управления являются общественное и коллективное управление, способствующие повышению эффективности управления большим учреждением. Четко выстроена организационная структура Института, отражающая взаимосвязи соподчинения руководства и структурных подразделений Института. Также налажена система документооборота и обратной связи с сотрудниками и структурными подразделениями.

Деятельность постоянно действующих органов управления и консультативных органов (ученый совет, ректорат и т.д.) носит системный характер.

Все вышеперечисленное свидетельствует о системно-целевом управлении с широким включением в процессы разработки и реализации планов развития всего коллектива Института.

Однако, наряду с этим, имеется проблема наличия свободных вакансий практически в каждом структурном подразделении Института. Нередки случаи

скорого увольнения вновь принятых сотрудников. Это указывает на необходимость определенной работы, направленной на обновление кадрового состава, сплочение коллектива, создание корпоративной системы формирования надпрофессиональных компетенций, гибких навыков, стрессоустойчивости сотрудников Института.

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 культуры, 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 мотивированности работы, человеческих отношений, доверия, терпимого, конструктивного отношения к критике.
5. Совершенствование форм сотрудничества между руководящими работниками Института, отдельными работниками и группами, между структурными подразделениями.

1.8. Проблемный анализ обеспечивающей системы Института

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.

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.

Наряду с этим следует отметить, что за последние годы реализация программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки осуществляется в том числе с применением дистанционных технологий. Это позволяет сделать услуги качественного образования более доступными и открывает новые перспективы как для потребителей, так и для организаторов услуг, способствует увеличению контингента слушателей, укреплению позиций лидера и мотиватора развития.

С целью расширения возможностей Института по программно-информационному сопровождению программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки разработан веб-сервис «Портал Педагога23.рф». Внедрены модули «регистрация на ДПП ПК», «Регистрация на мероприятия», «Личный кабинет слушателя», "Мониторинг ФИП", "Регистрация на конкурсы".

В информационно-библиотечный ресурсный центр закуплено 12 ноутбуков и «Информационная панель». Внедрена интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64+, регулярно обновляется и пополняется электронный каталог, организована электронная книговыдача, но и не исключена традиционная для слушателей курсов. Основа электронной библиотеки Института – электронные каталоги (ЭК). Электронные каталоги библиотеки представлены читателю на сайте библиотеки <http://lib.iro23.ru> / (можно использовать после регистрации в библиотеке). Сайт электронной библиотеки Института включает в себя: передовой педагогический опыт за 2019-2024 гг., издания кафедр, списки рекомендованной литературы по предметам, виртуальные выставки, библиотечную сеть, электронную газету.

В аудиториях № 207, 209, 213, 215, 216, 225, 227, коворкинге обновлено компьютерное оборудование. В аудиториях № 317 и 318 установлены ноутбуки и интерактивная панель. Полностью произведена модернизация сети второго этажа – монтирование новых сетей в кабинетах № 313, № 314, №326, № 327.

За последние пять лет обновлено серверное оборудование – введены в эксплуатацию 4 сервера. Развернуты следующие системы:

- 1С-Бухгалтерия;
- ЦДО-вспомогательный ресурс;
- новая платформа для сайта института;
- веб-сервис «Портал Педагога23.рф».

В век передовых технологий серьезным недостатком является бумажный документооборот, отнимающий много времени и ресурсов. Вместо того, чтобы совершенствовать программы, уделять должное время своему развитию, сотруд-

ники Института заняты нетворческой бумажной работой, в ходе которой утрачивается основной смысл деятельности. Назрела необходимость во внедрении электронного документооборота (по принципу «однократного ввода данных»).

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).

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.

РАЗДЕЛ II.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА

до 2030 года

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 направления образования взрослых и реализацию государственной политики в сфере образования Российской Федерации.

Институт развития образования Краснодарского края к 2030 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 стабильно сохранять и повышать свою конкурентоспособность, устойчивый позитивный имидж у заказчиков, потребителей, партнеров. Являясь региональным оператором качества краевых проектов и программ, стать центром инноватики, обеспечивающим поиск, оценку и поддержку нововведений в системе образования Краснодарского края.

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;
- центры методического сопровождения, информационно-методические, научно-методические, ресурсные, непрерывного повышения профессионального мастерства и прочие структуры, обладающие потенциалом, необходимым для повышения квалификации работников образования;

- муниципальные методические службы и профессиональные педагогические сообщества;
- научные учреждения, учреждения высшего профессионального образования (в том числе имеющие факультеты повышения квалификации), дополнительного профессионального образования, имеющие с Институтом развития образования соглашения о сотрудничестве и взаимодействии;
- организации со статусом краевой инновационной площадки, площадки передового педагогического опыта, апробационной площадки, в которых проводятся различные мероприятия, связанные с повышением квалификации работников образования.

Организационно-методический компонент среды Института:

- обеспечение разнообразных форм организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (очно, заочно,очно-заочно);
- 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 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 «делай первым»): Институт должен выступать инициатором и координатором развития инновационного образовательного кластера, создать и сопровождать институт педагога-новатора, движение творческих педагогов, обеспечив тем самым качество 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 развития 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 (на федеральном, межрегиональном уровнях);
- 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 в новое качественное состояние

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 от 21 декабря 2018 года

№ 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года»);

– Государственная программа Краснодарского края «Развитие образования» (утверждена постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 5 октября 2015 г. № 939 (с изменениями).

Направление 1. Формирование механизмов сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов

Ключевое событие № 1

Повышение квалификации педагогических работников и управленческих кадров

Цель: совершенствовать профессиональную компетентность педагогических работников и управленческих кадров

Задачи:

– создание доступной цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования педагогических работников и управленческих кадров;

– организация повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров в рамках реализации приоритетных направлений государственной образовательной политики

Ожидаемые результаты:

– обновление ДПП ПК с использование цифрового образовательного ресурса;

– повышение качества образования

Ключевое событие № 2

Реализация мероприятий по подготовке кадров с целью закрытия потребности

Цель: повышение профессионального мастерства педагогических работников с учетом выявленных профессиональных дефицитов

Задачи:

– создание механизма по выявлению профессиональных дефицитов;

– повышение профессионального мастерства с учетом обновления нормативно-правовой базы

Ожидаемые результаты:

– разработка инструментария диагностики дефицитов профессиональных компетентностей;

– проектирование обновленных модулей программ ДПППК как методический ресурс повышения качества образования

Направление 2. Реализация обновленной модели системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки

Ключевое событие 1

Обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических и руководящих работников

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, практикоориентированность);
- 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

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, послекурсыой 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 3. Сопровождение процесса организации получения образования детьми-инвалидами и инвалидами, обучающимися на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения**Ключевое событие 1****Обновление содержания дополнительных общеразвивающих программ и расширение их спектра для детей с инвалидностью на основе современных методологических подходов с применением дистанционных образовательных технологий**

Цель: обновить содержание дополнительных общеразвивающих программ и расширить их спектр с учетом методических рекомендаций и выявленного запроса родительской общественности

Задачи:

- внесение изменений в содержание дополнительных общеразвивающих программ старше трех лет в соответствии с изменениями в методических рекомендациях и нормативных актах;
- расширить спектр дополнительных общеразвивающих программ с учетом выявленного родительского запроса

Ожидаемые результаты:

- обновлено содержание дополнительных общеразвивающих программ;
- расширен спектр дополнительных общеразвивающих программ для детей с инвалидностью на основе мониторинга родительского запроса;
- обновлено программно-методическое обеспечение реализации дополнительных общеразвивающих программ в части применения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Ключевое событие 2

Развитие дистанционной информационно-просветительской системы работы с родителями (законными представителями) детей-инвалидов, обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных и электронного обучения

Цель: развитие дистанционной информационно-просветительской системы в части обновления наполнения и расширения функциональных возможностей открытого и общедоступного информационного ресурса (сайта)

Задачи:

- обновление и расширение спектра информационного наполнения разделов сайта;
- создание более удобной и интуитивно понятной навигации внутри сайта, с учетом современных трендов и технологических методов;
- максимально наглядное представление информационного контента с использованием инфографики, анимации и интерактивности.

Ожидаемые результаты:

- вывод ресурсов и внутреннего интерфейса сайта на современный уровень цифровых ресурсов;
- увеличение статистики посещений сайта пользователями;
- расширение спектра информационно-просветительских направлений;
- формирование психолого-педагогических компетенций родительской общественности;
- популяризация культурных ценностей.

Ключевое событие 3

Совершенствование технического сопровождения и эксплуатации информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей процесс обучения детей-инвалидов, инвалидов

Цель: повышение эффективности технического сопровождения и эксплуатации информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей процесс обучения детей-инвалидов, инвалидов

Задачи:

- соблюдение условий и сроков безопасной эксплуатации комплектов программно-технических средств;
- приобретение специализированных комплектующих для обеспечения потребностей детей с инвалидностью, инвалидов;
- обновление комплектов программно-технических средств в соответствии с минимальными техническими требованиями к оснащению рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов;
- оптимизация технических характеристик Интернет-услуг.

Ожидаемые результаты:

- оснащение рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов специализированными комплектующими в соответствии с их потребностями;
- повышение скорости подачи Интернет-услуг;
- соблюдение сроков выездов для оказания технической поддержки на местах;
- организация своевременной диагностики и ремонта комплектов программно-технических средств;
- создание комплекса превентивных мер по подготовке комплектов программно-технических средств к списанию.

Ключевое событие 4**Развитие воспитательного потенциала образовательной организации в рамках дистанционного обучения детей с инвалидностью, обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения**

Цель: полноценное личностное развитие школьников с инвалидностью и создание условий для их позитивной социализации на основе формирования у обучающихся духовно-нравственных основ гражданско-патриотического воспитания и общенациональных российских ценностей.

Задачи:

- разнообразить формы воспитательной работы для эффективного самоопределения и социализации личности школьников с инвалидностью;
- разработать и реализовать воспитательные мероприятия, направленные на формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде.

Ожидаемые результаты:

- увеличилось количество различных форм воспитательной работы;
- разработаны и включены в воспитательный процесс мероприятия, направленные на формирование и развитие общенациональных российских ценностей;
- возрос уровень вовлеченности школьников с инвалидностью в различные воспитательные мероприятия Центра дистанционного образования;
- популяризация культурных ценностей.

Ключевое событие 5**Развитие системы психолого-педагогического сопровождения и работы с родительской общественностью детей-инвалидов**

Цель: повышение психолого-педагогических компетенций родителей (законных представителей) для повышения адаптационных возможностей семьи и

создания благоприятной психологической атмосферы в семье для успешной социализации ребенка с инвалидностью.

Задачи:

- повысить психолого-педагогическую компетентность родителей в вопросах развития и социальной адаптации детей с инвалидностью;
- повысить компетентность родителей в вопросах адаптационных возможностей семьи.

Ожидаемые результаты:

- повысилась психолого-педагогическая компетентность родителей в вопросах развития и социальной адаптации детей с инвалидностью;
- увеличение доли родителей (законных представителей), владеющих приемами формирования в семье условий, обеспечивающих оптимальное развитие ребенка с психофизическими нарушениями;
- увеличилась вовлеченность родителей в воспитательные мероприятия, организуемые Центром дистанционного образования.

Направление 4. Институт в авангарде научно-методической и инновационной деятельности

Ключевое событие № 1

Создание условий для повышения публикационной активности работников Института

Цель: разработать и реализовать систему повышения интенсивности подготовки работниками Института научных публикаций.

Задачи:

- Повысить компетентность работников Института в области подготовки научных публикаций;
- Разработать модель стимулирования публикационной активности работников института.

Ожидаемые результаты: распространение опыта подготовки публикаций

- Повышен уровень компетентности работников Института в области подготовки учебно-методических и научных публикаций;
- Внедрена модель стимулирования публикационной активности работников Института;
- Возросла публикационная активность работников Института.
-

Ключевое событие № 2

Повышение научно-методической и инновационной компетенции работников Института

Цель: разработать и реализовать систему повышения научно-методической и инновационной компетентности работников Института

Задачи:

- повысить компетентность работников Института в области подготовки учебно-методических публикаций;
- повысить компетентность работников Института в направлении организации инновационной деятельности и руководства инновационными проектами субъектов региональной системы образования;
- разработать и внедрить модель стимулирования инновационной активности работников Института.

Ожидаемые результаты:

- повысился уровень компетентности работников Института в области подготовки учебно-методических публикаций;
- внедрена модель стимулирования деятельности работников Института по реализации научно-методической деятельности;
- возросло количество опубликованных работниками Института научно-методических и инновационных продуктов.

Направление 5. Механизмы реализации информационно-аналитической деятельности Института**Ключевое событие № 1****Цифровая трансформация ГБОУ ИРО Краснодарского края**

Цель: Обеспечение информационной безопасности, конфиденциальности, целостности и доступности информации ГБОУ ИРО Краснодарского края.

Задачи:

1. Аудит информационной безопасности и локально вычислительной сети;
2. Импортозамещение оборудования и программного обеспечения;
3. Аудит состояния системы образования Краснодарского края.

Ожидаемые результаты:

Представленный комплекс мер позволит обеспечить информационную безопасность, конфиденциальность, целостность, доступность информации и ее анализ ГБОУ ИРО Краснодарского края.

Ключевое событие № 2**Обновление материально-технической базы Института**

Цель: Обеспечение сотрудников Института современной, актуальной и эффективной компьютерной техникой.

Задачи: Материально-техническое обеспечение структурных подразделений ГБОУ ИРО Краснодарского края.

Ожидаемые результаты: Обновление материально-технической базы Института позволит более эффективно, быстрее и качественнее решать поставленные задачи.

Направление 6. Формирование корпоративной системы профессионального развития сотрудников Института

Ключевое событие № 1

Разработка и реализация программ корпоративной системы развития персонала

Цель: разработать и реализовать программу корпоративной системы развития персонала.

Задачи:

- разработать инструменты оценки компетенций сотрудников Института;
- разработать и внедрить программу внутрифирменного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» и надпрофессиональных компетенций, формированию цифровой культуры сотрудников;
- разработать стандарты и регламенты работы подразделений.

Ожидаемые результаты:

- 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» и надпрофессиональных компетенций, формированию цифровой культуры сотрудников;
- выработан единый подход к содержанию профессиональной деятельности сотрудников на основе профессиональных стандартов;
- разработаны стандарты и регламенты работы подразделений.

Ключевое событие № 2

Создание условий для развития профессиональной активности сотрудников Института

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

Задачи:

- обеспечить профессиональную активность сотрудников Института;
- заключить соглашения о сотрудничестве с лидерами образования;
- разработать план взаимодействия.

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 систем 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

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

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

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

РАЗДЕЛ III.

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

Направление 1. Формирование механизмов сопровождения педагогических работников и управленческих кадров при реализации ключевых государственных задач, федеральных и региональных проектов

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1

*Повышение квалификации педагогических работников
и управленческих кадров*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Создание доступной цифровой образовательной среды дополнительного профессионального образования педагогических работников и управленческих кадров	горизонтальное обучение							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию, ППС
	использование цифрового образовательного ресурса							
Организация повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров в рамках реализации приоритетных направлений государственной образовательной политики	информирование педагогического сообщества о новых тенденциях в сфере образования							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию, ППС

							гическому развитию, ППС, ППС, учебный отдел
обновление ДПП ПК							

Система показателей реализации ключевого события № 1
Повышение квалификации педагогических работников
и управленческих кадров

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля педагогических работников и управленческих кадров новых и капитально отремонтированных дошкольных образовательных организаций, повысивших свою квалификацию	100	100	100	100	100	100
Доля педагогических работников и управленческих кадров новых и капитально отремонтированных школ, повысивших свою квалификацию	100	100	100	100	100	100
Доля программ повышения квалификации, основанных на приоритетных направлениях государственной образовательной политики	100	100	100	100	100	100
Доля педагогических работников и управленческих кадров, прошедших курсы повышения квалификации на базе ИРО, по программе просвещение родителей (законных представителей) детей младенческого, раннего и дошкольного возрастов в дошкольной образовательной организации, размещенной на Едином федеральном портале ДПО (без нарастающего итога)	15	15	15	15	15	15
Доля организаций профессионального образования региона, с которыми заключены и реализованы договоры о сотрудничестве	20	40	60	80	100	100
Доля образовательных организаций высшего образования региона, с которыми заключены и реализованы договоры о сотрудничестве	50	70	100	100	100	100

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2
Реализация мероприятий по подготовке кадров
с целью закрытия потребности

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Создание механизма по выявлению профессиональных дефицитов	Анализ профессиональных потребностей							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, проректор по учебно-методической работе и
	Устранение дефицитов трудовых действий, умений и навыков							

Повышение профессионального мастерства с учетом обновления нормативно-правовой базы	диагностика профессиональных дефицитов						обеспечению качества образования, проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию, ППС
	Профилактика профессионального выгорания						

Система показателей реализации ключевого события № 2
Реализация мероприятий по подготовке кадров
с целью закрытия потребности

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля педагогических и управленческих кадров, повысивших свою квалификацию с учетом выявленных индивидуальных профессиональных дефицитов на базе Института развития образования Краснодарского края	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	5
Доля программ повышения квалификации, направленных на устранение профессиональных дефицитов педагогических и управленческих кадров	100	100	100	100	100	100

Направление 2. Реализация обновленной модели системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Обновление содержания и форм повышения квалификации педагогических и руководящих работников в контексте требований обновленных ФГОС ООО

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Обновить содержания и формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в соответствии с современными государственными требованиями, актуальным за-	Обновление содержания дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки							Проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами
	Обновление форм реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки							

<p>казом работодателей, результатами мониторинга профессиональных потребностей и затруднений педагогических работников (ориентация программ на целостность, деятельностный подход, индивидуальные образовательные потребности слушателей, модульность, вариативность, гибкость, мобильность, практикоориентированность)</p>										
<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 учебно-методической работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами</p>
<p>Определить профессиональные дефициты педагогических и управленческих кадров образовательных организаций и осуществить переход на персонал</p>	<p>Определение профессиональных дефицитов педагогических и управленческих кадров</p>									<p>Проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами</p>

нифицированные дополнительные профессиональные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки								
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 учебно-методической работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами
	Создание и внедрение системы адресного методического сопровождения работников образования на основе использования интерактивных практико-ориентированных технологий							Проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, учебный отдел, заведующие кафедрами

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 %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки с обновленным содержанием	60	70	80	90	100	100
Доля дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки с использованием ДОТ	80	80	85	85	90	90
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.	не менее 4 ед.	не менее 4 ед.
Доля программ повышения квалификации для учителей физики, химии, биологии, математики, информатики, включаяющих модули на базе центров "Кванториум", "IT-куб", техно-	25	25,1	25,2	25,3	25,4	25,5

парков, от общего количества программ повышения квалификации для указанной категории учителей						
Доля учителей, освоивших модуль по профилактике эмоционального выгорания в рамках курсов повышения квалификации	50	55	60	60	60	60
Доля работников Института развития образования Краснодарского края, использующих единые подходы и обновленные технологии к повышению квалификации педагогов Краснодарского края	80	90	100	100	100	100

Направление 3. Сопровождение процесса организации получения образования детьми-инвалидами и инвалидами, обучающимися на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Обновление содержания дополнительных общеразвивающих программ и расширение их спектра для детей с инвалидностью на основе современных методологических подходов с применением дистанционных образовательных технологий

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
внести изменения в содержание дополнительных общеразвивающих программ старше трех лет в соответствии с изменениями в методических рекомендациях и нормативных актах	внесение изменений в содержание дополнительных общеразвивающих программ старше трех лет в соответствии с изменениями в методических рекомендациях и нормативных актах							Сотрудники Центра дистанционного образования, профильные кафедры
расширить спектр дополнительных общеразвивающих программ с учетом выявленного родительского запроса	расширение спектра дополнительных общеразвивающих программ на основе мониторинга родительского запроса							Сотрудники Центра дистанционного образования, профильные кафедры

Система показателей реализации ключевого события №1

Обновление содержания дополнительных общеразвивающих программ и расширение их спектра для детей с инвалидностью и инвалидов на основе современных методологических подходов с применением дистанционных образовательных технологий

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля дополнительных общеразвивающих программ с обновленным содержанием не более трех лет	100	100	100	100	100	100
Доля дополнительных общеразвивающих программ, разработанных с учетом выявленного запроса родительской общественности	5	10	10	15	15	20

Сетевой план-график реализации ключевого события №2

Развитие дистанционной информационно-просветительской системы работы с родителями (законными представителями) детей-инвалидов, обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных и электронного обучения

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
обновить и расширить спектр информационного наполнения разделов сайта	обновление и расширение спектра информационного наполнения разделов сайта							Сотрудники Центра дистанционного образования, и центра цифровизации образования
создать более удобную и интуитивно понятную навигацию внутри сайта, с учетом современных трендов и технологических методов	внедрение более удобной и интуитивно понятной навигации внутри сайта, использование разнообразных элементов интерфейса с учетом современных трендов и технологических методов							Сотрудники Центра дистанционного образования, и центра цифровизации образования
максимально наглядное представить информационный контент с использованием инфографики, анимации и интерактивности	применение современных инструментов визуализации данных при работе с контентом							Сотрудники Центра дистанционного образования, и центра цифровизации образования

Система показателей реализации ключевого события №2
Развитие дистанционной информационно-просветительской системы
работы с родителями (законными представителями) детей-инвалидов,
обучающихся на дому с применением дистанционных
образовательных и электронного обучения

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля обновленных разделов сайта с учетом современного уровня цифровых ресурсов и технологических методов	25	40	55	70	85	100
Доля участников образовательного процесса, удовлетворенных работой и информационным содержанием сайта	60	70	75	80	85	90

Сетевой план-график реализации ключевого события №3
Совершенствование технического сопровождения и эксплуатации
информационных систем и компонентов
информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей
процесс обучения детей-инвалидов, инвалидов

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
соблюдение условий и сроков безопасной эксплуатации комплексов программно-технических средств	своевременное техническое обслуживание, диагностика и списание комплексов программно-технических средств							сотрудники Центра дистанционного образования, бухгалтерия
обновить комплексы программно-технических средств в соответствии с минимальными техническими требованиями к оснащению рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов	обновление комплексов программно-технических средств в соответствии с минимальными техническими требованиями к оснащению рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов							контрактная служба, бухгалтерия, сотрудники Центра дистанционного образования
приобрести специализированные комплектующие для обеспечения потребностей детей с инвалидностью, инвалидов	обновление комплектующих в соответствии с потребностями детей с инвалидностью, инвалидов							контрактная служба, бухгалтерия, сотрудники Центра дистанционного образования

оптимизировать технические характеристики Интернет-услуг	модернизация технического здания							контрактная служба, сотрудники Центра дистанционного образования
--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Система показателей реализации ключевого события №3

Совершенствование технического сопровождения и эксплуатации информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей процесс обучения детей-инвалидов, инвалидов

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов, соответствующих минимальным техническим требованиям оснащения рабочих мест детей-инвалидов, инвалидов	100	100	100	100	100	100
Увеличение скорости Интернет-услуги в количественных показателях	не менее 3 Мб/с	не менее 3 Мб/с	не менее 3 Мб/с	не менее 3 Мб/с	не менее 3 Мб/с	не менее 3 Мб/с
Доля комплектов программно-технических средств, прошедших своевременную диагностику и ремонт	100	100	100	100	100	100
Доля родителей (законных представителей) удовлетворенных организацией технического сопровождения	70	75	75	80	85	90

Сетевой план-график реализации ключевого события №4

Развитие воспитательного потенциала образовательной организации в рамках дистанционного обучения детей с инвалидностью, обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Разнообразить формы воспитательной работы для эффективного самоопределения и социализации личности школьников с инвалидностью	увеличение количества различных форм воспитательной работы							Сотрудники Центра дистанционного образования
Разработать и реализовать воспитательные меро-	разработка и включение в воспитательный про-							Сотрудники Центра дистанционного образования

приятия направленные на формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде	цесс мероприятий, направленных на формирование и развитие общечернональных российских ценностей							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

Система показателей реализации ключевого события №4
*Развитие воспитательного потенциала образовательной организации
 в рамках дистанционного обучения детей с инвалидностью,
 обучающихся на дому с применением дистанционных образовательных
 технологий и электронного обучения*

Показатели реализации	Значение показателей по годам					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество воспитательных мероприятий для детей-инвалидов	12	12	12	12	12	12
Количество участников воспитательных мероприятий	не менее 500	не менее 550	не менее 570	не менее 600	не менее 620	не менее 650
Доля родителей (законных представителей), удовлетворенных организацией воспитательной работы (в %)	70	75	80	85	90	90

Сетевой план-график реализации ключевого события № 5

Развитие системы психолого-педагогического сопровождения и работы с родительской общественностью детей-инвалидов

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Повысить психолого-педагогическую компетентность родителей в вопросах развития и социальной адаптации детей с инвалидностью	просветительская работа с родительской общественностью							педагог-психолог Центра дистанционного образования, кафедра коррекционной педагогики и специальной психологии
Повысить компетентность родителей в вопросах адаптационных возможностей семьи	просветительская работа с родительской общественностью							педагог-психолог Центра дистанционного образования, кафедра коррекционной педагогики и специальной психологии

Система показателей реализации ключевого события №5

Развитие системы психолого-педагогического сопровождения и работы с родительской общественностью детей-инвалидов

Показатели реализации	Значение показателей по годам					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество видеоконсультаций, направленных на повышение психолого-педагогической компетентности родителей	12	12	12	12	12	12
Доля родителей (законных представителей), удовлетворенных организацией психолого-педагогического сопровождения (в %)	70	75	80	85	90	90

**Направление 4. Институт в авангарде
научно-методической и инновационной деятельности**

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
*Создание условий для повышения публикационной активности
работников Института*

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Повышение компетентности работников Института в области подготовки научных публикаций	Создание условий для обучения и регистрации ППС в РИНЦ							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИ-иМСИД, НМИИЦ
Увеличение доли публикаций, имеющих высокий процент оригинальности текста	Реализация внутрифирменного обучения, приобретение системы проверки заимствований текстов «Антиплагиат»							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИ-иМСИД, НМИИЦ
Разработка и внедрение модели стимулирования публикационной активности работников Института	Разработка и внедрение модели стимулирования публикационной активности работников Института							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИ-иМСИД, НМИИЦ, главный бухгалтер

Система показателей реализации ключевого события № 1
*Создание условий для повышения публикационной активности
работников Института*

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля ППС, имеющих работы, включенные в РИНЦ	80	80	85	85	90	90
Доля публикаций, имеющих высокий процент оригинальности текста	50	60	70	80	90	95
Разработка и внедрение модели стимулирования публикационной активности работников Института	-	да	да	да	да	да

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2
Повышение научно-методической и инновационной компетенции
работников Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Увеличение количества опубликованных работниками Института научно-методических и инновационных продуктов	Проведение обучающих мероприятий							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИиМСИД, НМИИЦ
Повышение уровня компетентности работников Института в направлении организации инновационной деятельности и руководства инновационными проектами субъектов региональной системы образования	Развитие региональной инновационной сетевой инфраструктуры; систематизация, обобщение и развитие лучших методических практик и инноваций в образовательной системе края							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИиМСИД НМИИЦ
Разработка и внедрение модели стимулирования деятельности работников Института по реализации научно-методической и инновационной деятельности	Разработка и внедрение модели стимулирования деятельности работников Института по реализации научно-методической и инновационной деятельности							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИиМСИД, Главный бухгалтер

Система показателей реализации ключевого события № 2
Повышение научно-методической и инновационной компетенции
работников Института

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля ППС, сотрудников ЦНППМ, ЦМИМСИД, разработавших в отчетном периоде методические рекомендации и/или пособия, инновационные продукты	20	35	50	60	70	80
Доля ППС, сотрудников ЦНППМ, ЦМИМСИД, принимающих участие в реализации инновационных проектов федерального, регионального уровней	15	15	15	20	20	20
Доля ППС, сотрудников ЦНППМ, ЦМИМСИД, получающих выплаты в соответствии с моделью стимулирования деятельности работников Института по реализации научно-методической деятельности	0	20	40	60	70	80

Направление 5. Механизмы реализации информационно-аналитической деятельности Института

Сетевой план-график реализации ключевого события № 1
Цифровая трансформация ГБОУ ИРО Краснодарского края

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Аудит информационной безопасности и локально вычислительной сети	Аудит информационной безопасности и локально вычислительной сети							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦЦО
Импортозамещение оборудования и программного обеспечения	Импортозамещение оборудования и программного обеспечения							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦЦО, главный бухгалтер
Аудит состояния системы образования Краснодарского края	Аудит деятельности системы образования региона							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИМСИД, НМИИЦ

Система показателей реализации ключевого события № 1
Цифровая трансформация ГБОУ ИРО Краснодарского края

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Проведение аудита информационной безопасности и локально вычислительной сети	100	100	100	100	100	100
Выполнение комплекса мер по результатам проведенного аудита	-	50	65	80	90	100
Приобретение и использование «Универсального шлюза безопасности» сертифицированного по требованиям ФСТЭК России	-	100	100	100	100	100
Доля использования российского ПО типовой деятельности	100	100	100	100	100	100
Доля импортонезависимого ПО в информационных системах/ресурсах	50	100	100	100	100	100
Доля информационных систем/ресурсов, подключенных к системе автоматизированного выявления компьютерных атак, от общего количества информационных систем/ресурсов	50	100	100	100	100	100
Доля информационных систем/ресурсов, использующих отечественные решения, сертифицированные по требованиям ФСТЭК России, от общего количества информационных систем/ресурсов	50	100	100	100	100	100
Доля сотрудников ИРО, использующих результаты аналитической деятельности	10	20	30	40	50	60
Проведение аудита состояния системы образования Краснодарского края	да	да	да	да	да	да

Сетевой план-график реализации ключевого события № 2
Обновление материально-технической базы Института

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Материально-техническое обеспечение структурных подразделений ГБОУ ИРО Краснодарского края	Материально-техническое обеспечение структурных подразделений ГБОУ ИРО Краснодарского края							ЦЦО, руководитель административно-хозяйственного отдела

Система показателей реализации ключевого события № 2
Обновление материально-технической базы Института

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Обновление материально-технического оснащения структурных подразделений Института многофункциональными устройствами (МФУ)	15	30	50	50	50	50
Обновление компьютерной базы структурных подразделений Института	10	30	50	70	90	100
Материально-техническое оснащение серверной системой кондиционирования	100	100	100	100	100	100

Направление 6. Формирование корпоративной системы профессионального развития сотрудников Института

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

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Разработать инструменты оценки компетенций сотрудников Института	Разработка инструментов оценки компетенций сотрудников Института							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИ-иМСИД
Разработать и внедрить программы внутрифирменного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» (soft skills) и надпрофессиональных компетенций, формированию цифровой культуры сотрудников	Разработка и внедрение программ внутрифирменного обучения по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» (soft skills) и надпрофессиональных компетенций, формированию цифровой культуры сотрудников							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИ-иМСИД

ровой культуры сотрудников								
Разработать/обновить стандарты и регламенты работы подразделений	Формирование единых требований к содержанию профессиональной деятельности сотрудников (по направлениям деятельности, должностям) ПК и ПП							Проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию, руководитель отдела правового сопровождения и кадрового обеспечения

Система показателей реализации ключевого события № 1
Разработка и реализация программ корпоративной системы развития персонала

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %, да/нет)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Система внутренней оценки профессиональной активности сотрудников	да	да	да	да	да	да
Доля сотрудников, прошедших внутрифирменное обучение по совершенствованию компетенций в области теории и технологии дополнительного профессионального образования, развитию «гибких» и надпрофессиональных компетенций, формированию цифровой культуры сотрудников	30	35	40	45	50	55
Стандарты и регламенты работы подразделений разработаны/обновлены	да	да	да	да	да	да

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

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Обеспечить профессиональную активность сотрудников Института	Создание условий, обеспечивающих межрегиональное профессиональное взаимодействие посредством конференций, слетов, стажировок, семинаров							Проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию

Заключить соглашения о сотрудничестве с лидерами образования, разработать план взаимодействия	Заключение соглашений о сотрудничестве с лидерами образования, разработка плана взаимодействия								Проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %, шт.)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доля ППС и руководителей структурных подразделений, обеспечивающих межрегиональное профессиональное взаимодействие посредством конференций, слетов, стажировок, семинаров	10	15	20	25	30	35
Количество соглашений о сотрудничестве с лидерами образования	25	30	30	35	35	40

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

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Разработать механизмы публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников	Разработка и утверждение механизмов публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, ЦМИиМСИД
Обеспечить условия для публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников	Информирование сотрудников о возможностях публичного представления результатов профессиональной деятельности сотрудников							Проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию

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

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Всероссийские, межрегиональные научно-практические конференции, организованных Институтом	2	2	3	3	4	4
Количество участников всероссийских и межрегиональных научно-практических конференций, организованных Институтом	200	200	300	300	400	400
Количество сборников материалов научно-практических конференций всероссийского, межрегионального уровней, организованных Институтом	2	2	3	3	4	4
Доля сотрудников, представляющих результаты профессиональной деятельности в форме публичных отчетов	10	10	15	15	20	20

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

Решаемая задача	Система мер (действий, мероприятий)	Сроки						Ответственные
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Разработать и внедрить ранжированную систему материального и нематериального поощрения сотрудников	Разработка и внедрение ранжированной системы материального и нематериального поощрения сотрудников							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию, главный бухгалтер
Разработать и внедрить систему профессионального портфолио сотрудника Института	Разработка и внедрение системы профессионального портфолио сотрудника Института							Проректор по научной и инновационной деятельности, цифровой трансформации и медиа коммуникации, проректор по учебно-методической работе и обеспечению качества образования, проректор по организационно-методическому сопровождению и стратегическому развитию

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

Показатели реализации	Значение показателей по годам (в %)					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Функционирование ранжированной системы материального и нематериального поощрения сотрудников	да	да	да	да	да	да
Доля ППС, формирующих портфолио профессиональной деятельности	100	100	100	100	100	100

РАЗДЕЛ IV.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ

Основное назначение Программы – быть средством интеграции и консолидации усилий сотрудников Института достижения 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 ректор, целевые руководители. Каждым направлением развития будет руководить проректор (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.

Ректорат 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 ректор, ректорат и ответственные исполнители работ, 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 управлеченческих структур и активным вовлечением в процессы управления Программой сотрудников Института, партнеров.

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

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

- стратегическое управление Программой и надзор за ее реализацией осуществляют ректор, ректорат, группа разработчиков Программы;
- общественно-профессиональную экспертизу программных мероприятий и достигнутых результатов осуществляют: общественный совет, Ученый совет;
- оперативное управление Программой осуществляют: ректорат, ответственные исполнители работ, руководители структурных подразделений.

Непосредственным руководителем Программы является ректор ГБОУ ИРО 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 организует периодическое обсуждение и анализ хода выполнения и промежуточных результатов Программы.

Для оперативного управления Программой по каждому направлению Программы назначаются целевые руководители, 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 Ученый совет.

Оперативный контроль в рамках направлений развития осуществляют целевые руководители направлений. Авторский надзор за ходом реализации Программы осуществляют группа разработчиков Программы.

Контроль реализации Программы предусматривает следующие меры:

- делегирование полномочий по управлению Программой, распределение и закрепление ответственности между различными уровнями управления Института;
- включение мероприятий Программы на период до 2030 года в календарные планы работы Института;
- планирование и выполнение мероприятий мониторинга реализации Программы;
- организация «обратной связи» в ситуациях, возникающих в ходе реализации Программы;
- проведение собеседований ректором Института с исполнителями мероприятий Программы (один раз в полугодие);
- полугодовые 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.

Оперативное отражение хода реализации Программы на официальном сайте Института в формате открытых отчетов позволит обеспечить общественный контроль за реализацией Программы.

РАЗДЕЛ V. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Основополагающим фактором управления реализацией Программы развития Института является учет возможных рисков недостижения целей или получения некачественного результата. Это 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, включающий 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 простояния 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;
- 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 Института. Элементами кадровой политики станут активное вовлечение персонала в процессы реформирования, прозрачная система мотивации;
- 3) планомерное повышение квалификации сотрудников в соответствии с новыми требованиями к должностям, формирование кадрового резерва;
- 4) 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;
- 5) регулярный мониторинг и оценка 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 ходе 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, включающие 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 личностно 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 ее 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, вносящее 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 осмыслиения 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. *représentatif* – 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 его 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

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

МО – муниципальное образование

НИР – научно-исследовательская работа

НМД – научно-методическая деятельность

НМП – научно-методический продукт

НМС – научно-методическое сопровождение

НМЦ – научно-методический центр

ОО – образовательная организация

ОП – образовательный процесс

РИНЦ – Российский индекс научного цитирования

КИП – краевая инновационная площадка

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

ЦМИиМСИД – Центр мониторинговых исследований и методического сопровождения инновационной деятельности

ЦЦО – Центр цифровизации образования

НМИИЦ – научно-методический информационно-издательский центр